



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

Public Service Human Resources  
Management Agency of Canada

Canada

# Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Un outil de détermination des besoins actuels et futurs en  
ressources humaines

Direction de la recherche et de l'analyse  
Planification des RH, responsabilisation et diversité  
Septembre 2005

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2004  
No de catalogue  
ISBN

On peut se procurer ce document sur médias substituts  
et sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante  
[www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca)

## Table des matières

Remerciements.....	1
Au sujet du rapport .....	2
Au sujet de l'Agence .....	2
Au sujet de la Direction de la recherche.....	2
Au sujet de l'équipe.....	3
Sommaire .....	4
Introduction .....	7
I. Analyser l'environnement : de l'analyse multidimensionnelle à la détermination des besoins actuels et futurs .....	10
II. Analyse de l'environnement externe .....	11
1. Population.....	11
2. Économie et marché du travail .....	24
3. Société et culture .....	40
4. Sciences et technologie .....	49
5. Environnement .....	62
6. Politique et gouvernance .....	67
III. Analyse interne de la fonction publique .....	75
1. Effectif de la fonction publique .....	75
2. Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement .....	92
IV. Conclusion.....	106
V. Appendices .....	110
Bibliographie.....	111
Sources de données .....	153



---

## Remerciements

La Direction de la recherche est reconnaissante à l'équipe chargée de l'analyse de l'environnement et des besoins actuels et futurs d'avoir réalisé ce projet dans des délais très serrés. Quant au Comité consultatif de l'analyse de l'environnement des ressources humaines, il a joué un rôle de premier plan à cet égard grâce à ses indications et conseils précieux sur la nature et le contenu du présent rapport. Nous tenons à remercier en particulier Christine Coffey, directrice générale, Statistique Canada, et Brian E. Lynch, directeur, AGRHFPC, qui ont coprésidé le Comité et appuyé activement le projet.

Les commentaires et suggestions des membres du Réseau interministériel de la planification des ressources humaines et du Groupe de travail interministériel sur la planification des ressources humaines nous ont beaucoup aidé à améliorer la qualité du rapport.

Nos remerciements à Éric Beauchamp, de la Direction de la recherche de l'AGRHFPC, pour le soutien administratif qu'il nous a fourni tout au long du projet.

Enfin, l'équipe chargée de l'analyse de l'environnement à la Direction de la recherche souhaite exprimer ses remerciements à tous ceux et celles qui ont contribué à la réalisation de ce projet.

---

## Au sujet du rapport

L'analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique du Canada a pour objet d'aider les ministères et organismes fédéraux à mieux comprendre leur environnement opérationnel et à améliorer la planification de leurs ressources humaines en facilitant la détermination de leurs besoins actuels et futurs en ressources humaines. Au moyen d'un examen des tendances récentes et faits nouveaux se rapportant aux ressources humaines, le présent rapport expose les grandes questions et les principaux défis qui devraient influencer sur la gestion des ressources humaines dans la fonction publique au cours des années à venir.

Ce premier rapport, qui repose sur les données disponibles en novembre 2004, présente une analyse de l'environnement tant interne qu'externe de la fonction publique fédérale. Il sera mis à jour périodiquement afin de suivre l'évolution de cet environnement. Une version condensée de ce rapport a été diffusée en mars 2005. Bien que le contenu des deux versions soit cohérent, il n'en demeure pas moins que la richesse du détail présenté dans cette longue version a nécessité une structure quelque peu différente. En définitive, la version condensée, un outil de consultation rapide, présente une vue d'ensemble des facteurs et enjeux identifiés, alors que la version longue constitue une référence détaillée pour les professionnels en ressources humaines, les gestionnaires et les décideurs.

## Au sujet de l'Agence

L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) a été créée en décembre 2003 afin d'aider le gouvernement à mener à bien son programme de renouvellement de la gestion des ressources humaines à la grandeur de la fonction publique. Au nombre de ses principales activités figurent la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, la réforme de la classification, la planification et la responsabilisation en matière de ressources humaines, le développement du leadership, les langues officielles, l'équité en emploi ainsi que les valeurs et l'éthique.

## Au sujet de la Direction de la recherche

La Direction de la recherche relève de la Direction générale de la planification des ressources humaines, de la responsabilisation et de la diversité, à l'AGRHFPC. Elle a pour mandat d'effectuer la recherche nécessaire pour renforcer la capacité de gestion et de planification des ressources humaines et la capacité d'élaboration de stratégies en la matière à l'échelle de la fonction publique, à l'appui de l'AGRHFPC, des ministères, des organismes et des collectivités fonctionnelles. L'expertise de la Direction de la recherche englobe un large éventail de connaissances et de compétences dans des domaines tels que l'analyse et les prévisions démographiques, l'analyse du marché du travail et les enquêtes à ce sujet, l'analyse de l'environnement, l'analyse des besoins et les études thématiques spéciales.

---

## Au sujet de l'équipe

L'équipe chargée de l'analyse de l'environnement et des besoins actuels et futurs est composée d'employés (ées) ayant une formation en démographie, sociologie, psychologie, économie, sciences de l'information et actuariat. Sous la direction de Bey Benhamadi, gestionnaire de recherche, les membres de l'équipe ont contribué de la manière suivante :

Gilbert Lagrange, analyste principal de la recherche (chapîtres II-1, II-5, II-6, III-1 et révision globale)

Nabila Abou Najm, analyste de la recherche (intégration et révision globales)

Chris Prince, analyste de la recherche (chapîtres II-3, II-6 et révision globale)

Rahim Abdur, analyste de la recherche (chapître II-1)

Jeremy Taylor, analyste de la recherche (chapîtres II-4 et III-2)

Haldun Sarlan, analyste de la recherche (chapître II-2)

Ron Habinsski, analyste principal de la recherche, qui s'est joint à la direction de la recherche en avril 2005, a fait un excellent travail de lecture critique et de révision.

Les employés suivants de la Direction de la recherche ont aussi contribué à ce projet :

Brian McDougall, analyste principal de la recherche

Leonard Robichaud, analyste de la recherche

Vickie Coghlan, analyste de la recherche

Rolina van Gaalen, analyste de la recherche

James Kierstead, gestionnaire de la recherche

---

## Sommaire

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* a officialisé la nécessité d'intégrer la détermination des besoins en ressources humaines (RH) présents et futurs au processus de planification des ressources humaines. Une analyse de l'environnement a été effectuée afin d'aider les ministères et organismes à définir leurs besoins en ressources humaines à court terme et à long terme. Cette analyse, qui portait essentiellement sur les tendances et faits récents dans le domaine des ressources humaines, visait à faire ressortir les principaux défis que la gestion des ressources humaines dans la fonction publique aura à relever au cours des prochaines années. Le présent rapport est un aperçu d'application limitée dans le temps qu'il faudra mettre à jour périodiquement pour refléter l'évolution des facteurs environnementaux.

Le vieillissement de la population est une des principales tendances qui influenceront sur l'avenir des ressources humaines dans la fonction publique. Même si le vieillissement risque d'avoir une incidence considérable sur la population active du Canada, son impact a souvent été exagéré. Deux principales considérations nous amènent à penser ainsi. D'abord, nous avons encore le temps de relever le défi. Le plein effet des départs à la retraite des membres de la génération du baby-boom ne se fera pas sentir avant 2010, lorsque les plus âgés d'entre eux commenceront à atteindre l'âge de 65 ans. Bien sûr, la popularité croissante de la retraite anticipée pourrait avoir l'effet d'accélérer leur départ de la population active. Pour ce qui est de la pénurie de travailleurs qu'engendreront les disparités entre le nombre de membres de la génération du baby-boom qui prendront leur retraite et le nombre de nouveaux venus dans la population active, une nuance s'impose. Les experts en la matière prédisent des pénuries dans certains domaines spécialisés plutôt qu'une pénurie de main-d'œuvre générale. Quoi qu'il en soit, comme l'âge moyen des fonctionnaires est plus élevé que celui de la main-d'œuvre canadienne en général, la fonction publique est plus vulnérable aux conséquences du vieillissement de la population. C'est pourquoi il faut accorder une attention particulière à la planification de la relève, au transfert de connaissances et à l'identification des pénuries possibles. La fonction publique doit profiter de l'exode des enfants du baby-boom pour se renouveler en recrutant des employés plus jeunes. Pendant cette période de transition, elle aura la possibilité d'engager des candidats qui répondent à ses besoins au chapitre des titres et compétences, de la capacité linguistique et de la représentation des groupes visés par l'équité en emploi.

La population active du Canada change rapidement. Le niveau d'instruction des Canadiens augmente au même rythme que la demande de travailleurs hautement qualifiés et très instruits, dépassant même le niveau moyen enregistré dans la plupart des autres pays. L'informatisation progressive des milieux de travail présente à la fois des défis et des occasions. Il faut mettre en balance les avantages de cette informatisation, comme l'accès des employés à l'apprentissage en ligne et la prestation des services gouvernementaux par Internet, et les préoccupations

---

croissantes qu'elle soulève à propos de la confidentialité, de la protection de la vie privée et du rythme de travail accéléré. Comme l'importance de l'apprentissage, de l'éducation et de la recherche-développement est reconnue de plus en plus, le gouvernement est porté à investir davantage dans le développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Le Canada est en train de se positionner pour faire face à la concurrence des autres pays, mais des facteurs tels que l'accroissement du coût de l'enseignement supérieur et le recours accru au travail temporaire risquent de diminuer notre avantage net. Un autre sujet de préoccupation est le fait que certains segments de la société canadienne ont un accès limité à la technologie et ne possèdent donc pas les connaissances et compétences nécessaires pour fonctionner dans une économie du savoir. Les conséquences de cette lacune semblent être particulièrement marquées chez les membres de certains groupes désignés aux fins de l'équité en emploi.

La composition sociale de la population active du Canada évolue également. Sa diversité croissante reflète les tendances observées dans la population en général. Celles-ci comprennent la représentation accrue des minorités visibles (associée à une immigration soutenue et à un taux de fécondité élevé), l'arrivée imminente sur le marché du travail d'une importante cohorte d'Autochtones (liée à un taux de fécondité élevé) et la présence sans cesse croissante de femmes dans la population active. Les femmes continuent d'être plus susceptibles que les hommes de quitter la population active pendant de longues périodes pour prendre soin de leur famille et d'obtenir des emplois moins sûrs. Par ailleurs, comme le risque de devenir handicapé croît avec l'âge, la représentation des personnes handicapées dans la population générale augmentera vraisemblablement à mesure que les enfants du baby-boom avanceront en âge. Toutefois, on ne sait pas exactement quelle sera l'incidence de ce phénomène sur la représentation des personnes handicapées dans la population active puisque ces personnes ont tendance à quitter le marché du travail avant l'âge moyen de la retraite des travailleurs canadiens. Par ailleurs, la connaissance des langues officielles a augmenté légèrement entre 1996 et 2001. Toutefois, on observe toujours un écart important entre la compétence en langue seconde des fonctionnaires dont la première langue officielle est le français et ceux dont la première langue officielle est l'anglais. Les programmes des langues officielles ont été renouvelés dans la fonction publique.

Le contexte politique actuel est caractérisé par une méfiance relative des Canadiens et des Canadiennes à l'endroit de leur gouvernement, l'élection d'un gouvernement minoritaire en 2004 et l'importance que revêtent les questions de sécurité tant au Canada que sur la scène internationale. En réponse à ces pressions, le gouvernement a resserré sa gestion financière, équilibré le budget, examiné ses dépenses, modifié le fonctionnement de la fonction publique en adoptant la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, exploré diverses possibilités de réforme politique, rafraîchi les règles parlementaires et le processus électoral, resserré ses liens avec les États-Unis et d'autres pays et reconnu l'importance de la conciliation et de la collaboration internationale.

---

En tant qu'élément clé de la gestion saine et efficace des ressources humaines, la collectivité des ressources humaines évolue elle aussi rapidement. L'étendue, la complexité et l'ampleur du travail qu'accomplissent les professionnels des ressources humaines ne cessent de croître en raison des nouvelles responsabilités qui leur sont confiées en plus de leur rôle traditionnel centré sur les opérations, comme la planification stratégique, l'analyse, l'adhésion aux valeurs et principes éthiques et le soutien de l'apprentissage et de la participation des employés. D'après les sondages réalisés auprès des fonctionnaires fédéraux en 1999 et en 2002, la charge de travail accrue qu'entraînent ces attributions additionnelles constitue une source de préoccupation pour les membres de la collectivité des ressources humaines. Les innovations technologiques peuvent aider jusqu'à un certain point à alléger cette charge de travail, mais il faut beaucoup de temps et de ressources financières pour les mettre au point, les adopter et montrer aux employés comment s'en servir. Étant donné que les membres de la collectivité fédérale des ressources humaines, et le groupe PE en particulier, sont particulièrement vulnérables à la vague prochaine de départs à la retraite qui résultera du vieillissement de l'effectif de la fonction publique, leur maintien en fonction pourrait poser un défi dans les années à venir. Des régimes de travail souples, y compris peut-être aussi une certaine forme de retraite progressive, peuvent représenter une solution de rechange intéressante à la retraite et aider ainsi à retarder le départ des membres de la collectivité des ressources humaines aussi bien que des fonctionnaires en général. De tels régimes pourraient aussi servir à attirer et à maintenir en poste les jeunes travailleurs nécessaires pour renouveler l'effectif, en raison des attitudes et attentes différentes qui les distinguent habituellement des travailleurs plus âgés.

---

## Introduction

Conscientes de l'importance d'acquérir une bonne connaissance du contexte opérationnel et de s'en servir pour planifier leurs activités, les organisations s'intéressent de plus en plus à l'analyse de l'environnement depuis quelques années. Comme outil de planification des ressources humaines, l'analyse de l'environnement peut s'avérer très utile pour nommer les bonnes personnes aux bons postes au bon moment. Si la connaissance des questions et tendances actuelles facilite la formulation de solutions pertinentes et efficaces pour répondre aux besoins en ressources humaines d'aujourd'hui, la connaissance des questions susceptibles de se poser à l'avenir nous aide pour sa part à nous préparer à répondre aux besoins de demain. L'information recueillie à l'aide de l'analyse de l'environnement facilite en outre l'intégration de la planification des ressources humaines et de la planification des activités en faisant ressortir les occasions et les défis qui sont communs aux deux.

De toute évidence, la fonction publique fédérale peut tirer profit de l'analyse de l'environnement autant que n'importe quelle autre organisation. Toutefois, l'obligation qu'impose maintenant la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* de cerner les besoins actuels et futurs en ressources humaines et d'en tenir compte dans la planification des ressources humaines contribue à en accroître l'utilité intrinsèque. En août 2004, une équipe spéciale a été formée à la Direction de la recherche de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) afin d'analyser l'environnement et de dégager les principales tendances qui se dessinent à l'intérieur aussi bien qu'à l'extérieur de la fonction publique fédérale et qui sont susceptibles d'avoir une incidence à court et à long terme sur les besoins en ressources humaines. En brossant un tableau général de la fonction publique, l'analyse aide les ministères et organismes à définir les principaux défis qui les attendent dans le secteur de la gestion des ressources humaines. En fait, cette initiative pourrait être le point de départ d'une collaboration soutenue entre l'équipe chargée de l'analyse de l'environnement à l'AGRHFPC et les planificateurs des ressources humaines et responsables des analyses de l'environnement dans les ministères. Elle pourrait aussi servir à mettre en évidence les questions liées aux ressources humaines dans les activités d'analyse qu'effectuent déjà les ministères.

L'information incluse dans cette analyse de l'environnement provient de diverses sources à l'intérieur comme à l'extérieur de la fonction publique : littérature universitaire, revues spécialisées, couverture médiatique, groupes de réflexion, groupes de recherche sur l'opinion publique, Comité consultatif de l'analyse de l'environnement des ressources humaines, Cabinet, cabinet du Premier ministre, Bureau du Conseil privé, Projet de recherche sur les politiques, groupes de travail interministériels, organismes centraux, Rapport de la vérificatrice générale, Statistique Canada, groupes d'élaboration de politiques, Bureau de l'actuaire en chef du Canada,

---

Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, Conference Board du Canada, institutions financières et organisations non gouvernementales.

Nous avons donné à l'analyse la portée la plus large possible afin de bien cerner les tendances et les questions qui influent directement ou indirectement sur les ressources humaines.

L'environnement externe a été divisé en six secteurs :

- données démographiques;
- économie et marché du travail;
- société et culture;
- sciences et technologie;
- environnement physique;
- politique et gouvernance.

Nous avons aussi examiné la situation dans la fonction publique, en particulier :

- l'effectif de la fonction publique et
- les objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement.

Chacune de ces huit principales sections du rapport sur l'analyse de l'environnement et les besoins actuels et futurs comprend :

- un sommaire;
- un examen des questions et tendances particulières, y compris :
  - une description des questions,
  - leurs principales répercussions sur la gestion des ressources humaines et
  - un résumé des tendances observées, ainsi que des besoins actuels et futurs en ressources humaines qui découlent de chaque question;
- des renvois à d'autres parties du rapport où sont abordées des questions similaires.

Enfin, une série d'indicateurs statistiques est disponible sur CD. Les graphiques et tableaux fournissent des données de base sur l'effectif de la fonction publique en date de mars 2005 et de l'information récente sur la mobilité et les départs. Les éléments de données comprennent l'âge, le sexe, le ministère, la région, le groupe professionnel, etc.

Le présent rapport est le fruit de la collaboration et de l'apport de divers intervenants de l'administration publique fédérale. Les conseils éclairés du Comité consultatif de l'analyse de

---

l'environnement des ressources humaines ont été des plus précieux. Ce comité était composé de représentants des organismes centraux, ministères et syndicats suivants :

- École de la fonction publique du Canada;
- Agence canadienne de développement international;
- Environnement Canada;
- Pêches et Océans Canada;
- Affaires indiennes et du Nord canadien;
- Industrie Canada;
- Bureau du Conseil privé;
- Institut professionnel de la fonction publique du Canada;
- Commission de la fonction publique;
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada;
- Développement social Canada;
- Statistique Canada;
- Secrétariat du Conseil du Trésor.

Des experts des secteurs suivants de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ont également été mis à contribution : classification, communications, équité en emploi, Réseau du leadership, langues officielles et valeurs et éthique.

---

## I. Analyser l'environnement : de l'analyse multidimensionnelle à la détermination des besoins actuels et futurs

L'analyse de l'environnement repose sur l'examen systématique d'un large éventail de sources de renseignements pour cerner les questions et tendances susceptibles d'avoir une incidence sur la capacité de l'organisation d'exercer ses activités et d'atteindre ses objectifs. Il s'agit d'une entreprise complexe de grande envergure, car elle exige la collecte, l'analyse et l'interprétation d'informations qui changent constamment et touchent divers domaines de compétence.

Les résultats d'une analyse de l'environnement sont tributaires d'un certain nombre de décisions stratégiques prises tout au long de l'activité; à cet égard, l'analyse de l'environnement demeure une activité subjective, peu importe la précision des méthodes utilisées. La subjectivité entre en jeu dans le choix de l'information à recueillir et des questions à examiner. Le recours à une équipe d'analyse multidisciplinaire et à un comité consultatif peut améliorer le processus et les résultats, mais il ne garantit pas l'objectivité.

Les éléments d'information inclus dans cette étude se limitent à ceux qui peuvent avoir une incidence sur la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale. Nous avons laissé de côté les questions et tendances qui, à notre avis, débordaient le cadre de cette étude. Par ailleurs, nous avons constaté dans bien des cas que les questions examinées chevauchaient plusieurs domaines. Par exemple, bien que le vieillissement de la population soit fondamentalement un phénomène démographique, il a des répercussions sur l'économie, la politique, la culture, l'environnement physique, etc. Par conséquent, une certaine répétition est de mise pour bien traduire les ramifications de telles questions multidimensionnelles.

Bien que cette étude porte sur la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique, on y traite aussi parfois de l'impact des questions et tendances sur la gestion des ressources humaines dans certains ministères en particulier.

Les besoins actuels et futurs liés à la gestion des ressources humaines ont été extrapolés à partir des conclusions de l'analyse de l'environnement. Il s'agit non pas de recommandations ou de solutions à des problèmes, mais plutôt de facteurs qui doivent entrer en ligne de compte dans l'élaboration des plans de ressources humaines.

---

## II. Analyse de l'environnement externe

### 1. Population

Principaux points
Le vieillissement de la population entraînera d'importants changements dans la population active, autant dans le secteur privé que dans le secteur public, et se répercutera sur la demande de soins de santé et de services sociaux et sur la capacité d'en assumer le coût.
La population active canadienne se diversifie de plus en plus en raison des tendances récentes de l'immigration, d'une population autochtone florissante et de l'augmentation du taux d'activité des femmes.

Le Canada, comme d'autres pays industrialisés, subit des changements démographiques importants, car plusieurs facteurs convergents font que progressivement, la population vieillit, s'urbanise et devient de plus en plus diversifiée. Ces changements démographiques auront des répercussions socio-économiques puisqu'ils se répercuteront sur la taille et la composition du marché du travail ainsi que la demande de soins de santé, l'éducation, les transports, le logement, etc.

#### **Vieillesse de la population**

En raison de la progression de l'espérance de vie et du faible taux de fécondité observés au cours des dernières décennies, la population du Canada vieillit peu à peu. Selon les estimations, la moitié de la population canadienne aura plus de 41 ans d'ici 2011. C'est trois ans de plus qu'en 2001, où l'âge médian était de 37,6 ans. Cette augmentation s'explique par l'effet combiné de l'accroissement de la proportion de la population que représentent les 65 ans et plus et de la diminution de la proportion de jeunes Canadiens. De 2001 à 2011, la proportion des Canadiens âgés de 65 ans et plus devrait passer de 13 p. 100 à 15 p. 100. La croissance de ce segment de la population s'accélèrera après 2011, lorsque les membres de la génération du baby-boom commenceront à franchir le cap des 65 ans.

Si la population en général vieillit, la population active avance en âge elle aussi. Chez les Canadiens âgés de 20 à 64 ans, l'âge médian devrait augmenter de plus de deux ans, passant de 41,3 ans en 2001 à près de 43,7 ans en 2011. Le pourcentage de la population que représentent les Canadiens âgés de 45 à 64 ans devrait également s'accroître, passant du quart en 2001 à près du tiers en 2011. Comme le taux d'activité a tendance à diminuer avec l'âge, le vieillissement de la population devrait avoir un effet néfaste sur la croissance de la population active du Canada. On s'attend en effet à ce que la croissance moyenne de la population active, qui était de 1,6 p. 100 ces dernières années, s'établisse à moins de 1 p. 100 au cours des décennies à venir. D'autres facteurs comme la situation financière, les niveaux de revenu et les politiques sociales

---

agissent également sur le taux d'activité et peuvent contribuer à atténuer l'impact du vieillissement. Selon de nombreux experts, une pénurie de main-d'œuvre générale est peu probable, mais le Canada pourrait très bien connaître des pénuries de travailleurs qualifiés dans certains emplois spécialisés, tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

### **Répercussions**

- Le vieillissement de la population fait augmenter les coûts socio-économiques (coût des régimes de retraite, demande de soins de santé et de services sociaux, etc.) tout en entraînant une diminution du nombre de travailleurs qui supportent ces coûts.
- Le secteur privé aussi bien que la fonction publique perdront au cours des deux prochaines décennies leurs employés les plus expérimentés et chevronnés en raison de leur départ à retraite. Il importera de plus en plus de gérer les ressources humaines de manière à assurer le renouvellement de l'effectif en temps opportun.
- Un déséquilibre entre les départs à la retraite et les recrues risque d'entraîner des pénuries de main-d'œuvre dans certains groupes professionnels.

Besoins actuels et futurs

#### **QUESTION : Vieillissement de la population**

Tendances

- La population canadienne vieillit en raison du faible taux de fécondité et de la progression de l'espérance de vie.
- De 1996 à 2001, l'âge médian des Canadiens s'est accru de plus de deux ans, passant de 35,3 à 37,6 ans. Il devrait atteindre 41 ans d'ici 2011.
- La croissance du groupe des 65 ans et plus de la population s'accélénera vers 2010 quand la génération du baby-boom commencera à atteindre l'âge de 65 ans.
- La population active canadienne sera également touchée par le vieillissement. La taille de la population âgée de 45 à 64 ans, qui est passée de 5,4 millions en 1991 à près de 7,3 millions en 2001, devrait atteindre 9,5 millions d'ici 2011.
- En revanche, le nombre de Canadiens de 25 à 34 ans a chuté de 18 p. 100 de 1991 à 2001, lorsque les derniers enfants du baby-boom ont commencé à être remplacés par ceux de la génération Nexus.

Besoins actuels

- Instaurer des mesures d'adaptation telles que régimes de travail souples et plans de retraite à la carte ou améliorer ces mesures afin de répondre aux besoins des travailleurs âgés et de les inciter à demeurer en fonction et de permettre ainsi aux organisations de profiter plus longtemps de la contribution des employés les plus expérimentés et d'avoir plus de temps pour assurer le transfert de leurs connaissances.
- Renforcer la planification des ressources humaines et l'analyse de la main-d'œuvre (données démographiques, statistiques sur le roulement, etc.).
- Favoriser l'accroissement du taux de participation à la vie active au moyen de politiques et de programmes pertinents (aide à la recherche d'emploi, perfectionnement professionnel, soutien à la garde des enfants, etc.).

---

#### Besoins futurs

- Les fluctuations de la demande de services économiques et sociaux et de services de santé peuvent influencer sur la charge de travail dans certaines parties de la fonction publique et nécessiter parfois un ajustement de la taille et de la composition de l'effectif.
- Il est possible d'améliorer la planification des ressources humaines en cherchant à déterminer les pénuries de main-d'œuvre qualifiée que pourrait connaître la fonction publique.
- Un suivi du renouvellement de l'effectif permettrait d'ajuster en temps opportun les plans de ressources humaines.

#### Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Économie et marché du travail :** *Un marché du travail en évolution*

**Économie et marché du travail :** *Convergence des aptitudes et compétences vers une économie du savoir*

**Société et culture :** *Valeurs sociales et éthique*

**Société et culture :** *Conditions de travail*

**Sciences et technologie :** *Engagement à l'égard de la recherche et du développement*

**Effectif de la fonction publique :** *Une fonction publique vieillissante approchant de la retraite*

**Effectif de la fonction publique :** *Demande accrue de régimes de travail souples*

**Effectif de la fonction publique :** *Une collectivité des ressources humaines aux prises avec de multiples défis*

#### La situation des femmes

Les femmes continuent d'être désavantagées au plan économique par rapport aux hommes, même si l'écart salarial a légèrement diminué. La majorité d'entre elles occupent toujours des emplois qui leur sont traditionnellement réservés (enseignement, sciences infirmières, etc.), bien qu'elles aient fait des progrès en ce qui concerne leur participation à la vie active en général et l'accès à des emplois non traditionnels en particulier.

Adopté à la suite de la Conférence mondiale des Nations Unies sur les femmes à Beijing, en 1995, le *Plan fédéral pour l'égalité entre les sexes* fixe huit objectifs au gouvernement : instaurer l'analyse comparative entre les sexes dans tous les ministères et organismes fédéraux; améliorer l'autonomie et le mieux-être financiers des femmes; améliorer le mieux-être physique et psychologique des femmes; réduire la violence dans la société et, en particulier, la violence faite aux femmes et aux enfants; promouvoir l'égalité entre les sexes dans toutes les facettes de la vie culturelle canadienne; intégrer les perspectives des femmes dans les affaires publiques; promouvoir et appuyer l'égalité entre les sexes à l'échelle mondiale; faire avancer l'égalité entre les sexes pour les fonctionnaires des ministères et organismes fédéraux.

---

Les familles monoparentales ont généralement un revenu plus faible que les autres membres de la population, et la proportion croissante de ce type de famille a contribué à l'appauvrissement des femmes en particulier. Jumelé à des obligations familiales supplémentaires, cet appauvrissement influe sur l'avancement professionnel des femmes et les tendances relatives à la retraite.

### Répercussions

- La participation croissante des femmes à la vie active entraîne une augmentation de leur disponibilité dans la population active pour les besoins de l'équité en emploi.
- Le *Programme d'action pour l'égalité entre les sexes* favorise la création de partenariats entre Condition féminine Canada, les ministères fédéraux et d'autres intervenants en vue de la réalisation d'initiatives visant à résoudre les problèmes d'inégalité entre les sexes. L'établissement de partenariats à multiples niveaux dans le cadre de ce programme d'action occasionnerait un surcroît de travail dans toutes les organisations participantes.
- En raison des différences observées en ce qui concerne le temps consacré par les conjoints aux travaux ménagers ainsi qu'aux soins prodigués aux enfants et personnes âgées à leur charge, l'équilibre travail-vie personnelle revêt souvent une signification bien différente pour les hommes et les femmes qui travaillent.
- L'accroissement du nombre de familles monoparentales entraîne une disparité économique entre les familles, et les femmes en sont plus affectées que les hommes, du point de vue de leur avancement professionnel aussi bien que leurs projets de retraite.
- En raison du nombre croissant de familles monoparentales et de familles où les deux conjoints travaillent, il est plus difficile pour les employés placés dans de telles situations de concilier leurs obligations professionnelles et leurs obligations personnelles, et les employeurs se voient de plus en plus obligés de gérer leurs ressources humaines de façon à répondre aux besoins de ces employés.

Besoins actuels et futurs

#### **QUESTION : La situation des femmes**

Tendances

- En 2003, 57 p. 100 de toutes les femmes de 15 ans et plus avaient un emploi, comparativement à 42 p. 100 en 1976. De leur côté, 68 p. 100 des hommes avaient un emploi en 2003, par rapport à 73 p. 100 en 1976.
- Une proportion plus élevée de femmes actives travaillent à temps partiel. En 2003, 28 p. 100 des femmes de la population active travaillaient moins de 30 heures par semaine, comparativement à 11 p. 100 des hommes.
- Même si les femmes ont élargi leur éventail d'emplois, elles demeurent concentrées dans les emplois qui leur sont traditionnellement réservés. En 2003, 70 p. 100 de toutes les femmes au travail occupaient des postes d'enseignantes, d'infirmières ou des postes connexes en santé, des postes de

---

commis ou de soutien administratif ou des emplois dans le secteur de la vente et des services. Seulement 31 p. 100 des hommes occupaient ce genre d'emploi.

- Le chômage est moins élevé chez les femmes que chez les hommes. En 2003, 7,2 p. 100 des femmes de la population active étaient sans emploi, comparativement à 8 p. 100 des hommes. Le taux de chômage des femmes immigrantes, autochtones, handicapées ou appartenant à une minorité visible est supérieur à celui des autres femmes.
- Les femmes consacrent plus de temps que les hommes aux travaux ménagers et aux soins des enfants et des personnes âgées et sont donc plus susceptibles de demander des régimes de travail souples.
- En 2001, les femmes dirigeaient 81 p. 100 des familles monoparentales. Les mères seules et les femmes âgées vivant seules ont plus de chances de connaître des difficultés financières et même la pauvreté.

#### Besoins futurs

- Toute augmentation de la représentation des femmes dans la population active au Canada doit trouver sa contrepartie dans l'effectif de la fonction publique.
- En raison des tendances actuelles en ce qui a trait à la modification de la structure familiale, il devient plus difficile pour les employés d'assurer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, ce qui pourrait se traduire par une augmentation de la demande de régimes de travail souples.

### Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Économie et marché du travail** : *Un marché du travail en évolution*

**Économie et marché du travail** : *Convergence des aptitudes et compétences vers une économie du savoir*

**Société et culture** : *Conditions de travail*

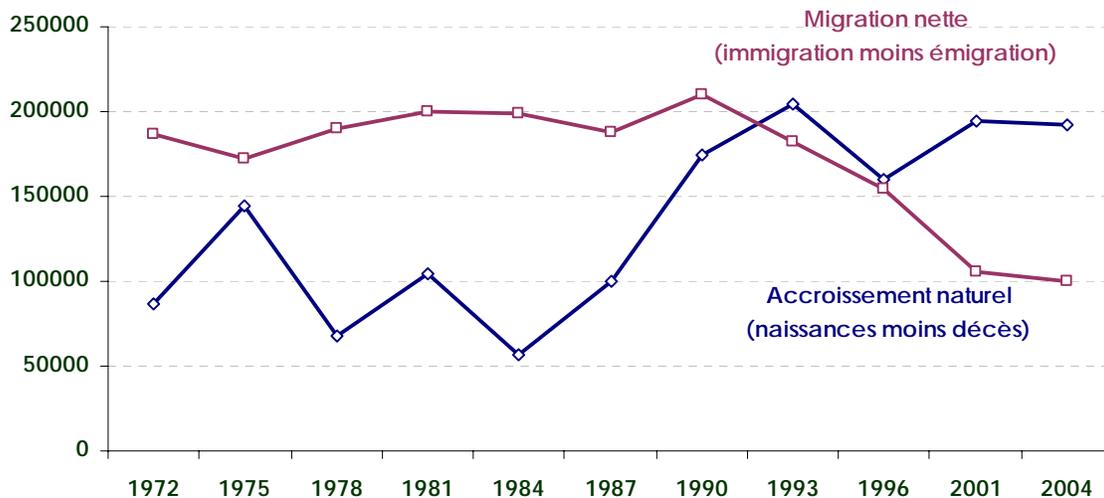
**Sciences et technologie** : *Fossé numérique*

**Effectif de la fonction publique** : *Demande accrue de régimes de travail souples*

### Une société de plus en plus diversifiée

De tout temps, l'immigration a contribué de façon importante à la croissance et à la composition de la population canadienne aussi bien que de sa main-d'œuvre. Ces dernières années, l'immigration est devenue la principale source de croissance démographique au Canada. En fait, au cours de la dernière décennie, la migration nette a été responsable de près de 60 p. 100 de la croissance de la population, et ce taux devrait atteindre 75 p. 100 d'ici 2016. En 2025, le nombre de naissances pourrait ne pas suffire à compenser le nombre de décès, et l'immigration deviendrait alors la seule source de croissance démographique. Néanmoins, l'immigration ne suffira pas à pallier les conséquences du phénomène du vieillissement. Même en continuant d'accueillir environ 235 000 immigrants par année comme on le fait actuellement – ce qui est l'un des niveaux d'immigration les plus élevés parmi les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques, on ne ferait qu'atténuer l'impact du vieillissement.

### Composantes de la croissance de la population canadienne Entre 1972 et 2004



Source : Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, Direction de la recherche

Les immigrants récents sont jeunes, instruits et qualifiés, ce qui n'est pas surprenant puisque plus de la moitié des personnes que le Canada a accueillies au cours de la dernière décennie étaient des immigrants de la composante économique, choisis en fonction des besoins du marché du travail. Cependant, les indicateurs du marché du travail (participation à la vie active, occasions d'emploi, revenu, etc.) sont moins favorables pour les immigrants reçus au Canada au début des années 1990 que pour les cohortes d'immigrants précédentes ou les personnes nées au Canada. La très grande majorité des immigrants ont de la difficulté à trouver un emploi dans leur domaine de compétence, les principaux obstacles à leur intégration à la population active étant le manque d'expérience acquise au Canada et la difficulté à faire reconnaître les titres de compétence étrangers.

Bon nombre d'immigrants s'établissent dans les trois plus grandes villes du Canada, soit Toronto, Vancouver et Montréal, où ils représentent maintenant 10 p. 100 de la population. Près de 40 p. 100 de tous les immigrants que le Canada a accueillis l'an dernier ont choisi la grande région de Toronto. En revanche, seulement 2,6 p. 100 se sont établis dans la région de la capitale nationale. D'après l'analyse des données du Recensement de 2001 faite par Statistique Canada, de toutes les régions urbaines du Canada, la région de la capitale nationale est celle où les immigrants sont le plus instruits - 50,9 p. 100 d'entre eux avaient un diplôme universitaire. Toutefois, le même groupe avait un taux de chômage (10,9 p. 100) trois fois plus élevé que celui des autres Canadiens de la région.

---

La population canadienne est composée de plus de 200 groupes ethniques différents. Dans le passé, la majorité des immigrants venaient de l'Europe, mais ils nous arrivent maintenant surtout de l'Asie du Sud et de l'Asie du Sud-Est, du Moyen-Orient, des Caraïbes, de l'Amérique du Sud et de l'Amérique centrale et de l'Afrique. Pendant deux années de suite, plus de 62 p. 100 de tous les immigrants récents venaient de l'Asie. Les quatre principaux pays d'émigration en 2003 étaient la Chine, l'Inde, les Philippines et le Pakistan. En conséquence, les minorités visibles représentent maintenant plus de 13 p. 100 de la population canadienne, et leur nombre croît plus rapidement que l'ensemble de la population.

### **Répercussions**

- L'intégration des nouveaux immigrants à la société canadienne et au marché du travail nécessitera l'établissement de divers programmes et services (formation linguistique, formation liée au marché du travail, préparation à l'emploi, reconnaissance des diplômes et titres de compétence étrangers, etc.).
- Comme la plupart des immigrants sont en âge de travailler et qu'ils sont bien souvent choisis en fonction des besoins du marché du travail, ils peuvent participer immédiatement à la vie active et contribuer ainsi à atténuer dans une certaine mesure l'impact d'éventuelles pénuries de main-d'œuvre qualifiée.
- La diversification de la population se traduit par une représentation accrue des minorités visibles dans la population en général et au sein de la main-d'œuvre.
- L'évolution des sources et niveaux d'immigration pourrait avoir une incidence sur la charge de travail des ministères et organismes qui s'occupent des questions de sécurité nationale et internationale.

### Besoins actuels et futurs

#### **QUESTION : Une société de plus en plus diversifiée**

##### Tendances

- L'immigration est la principale source de croissance démographique au Canada. Au cours de la prochaine décennie, la croissance nette de la population active dépendra uniquement de l'immigration.
- En 2003, 221 352 immigrants et réfugiés se sont établis en permanence au Canada, soit un peu moins qu'en 2002 (229 091).
- La majorité des immigrants récents sont en âge de travailler, ont fait des études universitaires et connaissent au moins une langue officielle. L'immigration de travailleurs instruits et qualifiés aide à soutenir la croissance de la population active et à réduire l'impact d'éventuelles pénuries de main-d'œuvre qualifiée.
- La majorité des immigrants récents se sont établis à Toronto, Vancouver, Montréal et Calgary et ont contribué ainsi à la croissance rapide de ces centres urbains par rapport au reste du pays. Ces dernières années, les deux tiers des nouveaux immigrants appartenaient à la composante économique, et environ 27 p. 100 à la composante familiale; seulement 6 p. 100 étaient des réfugiés.
- La majorité des immigrants proviennent d'Asie, d'Afrique, d'Amérique latine et des Caraïbes, ce qui

---

accroît la diversité du Canada et contribue à la croissance des minorités visibles.

#### Besoins futurs

- En favorisant l'intégration des immigrants au marché du travail (formation linguistique, reconnaissance des titres de compétence étrangers, citoyenneté canadienne, etc.), la fonction publique pourrait profiter plus facilement de leurs compétences.
- Toute augmentation de la représentation des minorités visibles dans la population active canadienne doit trouver sa contrepartie dans l'effectif de la fonction publique.
- L'évolution des sources et niveaux d'immigration pourrait avoir une incidence sur la charge de travail des ministères et organismes qui s'occupent des questions de sécurité nationale et internationale.
- La diversification de la population canadienne pourrait nécessiter des ajustements à l'exécution des programmes et à la prestation des services (comme la diffusion de documents en plusieurs langues).

### Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Économie et marché du travail :** *Un marché du travail en évolution*

**Économie et marché du travail :** *Convergence des aptitudes et compétences vers une économie du savoir*

**Société et culture :** *Iniquité sociale et accès à l'éducation*

**Sciences et technologie :** *Fossé numérique*

**Effectif de la fonction publique :** *Une fonction publique vieillissante approchant de la retraite*

**Effectif de la fonction publique :** *Attentes plus élevées à l'égard de l'équité en emploi*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Positionner le Canada dans l'économie mondiale du 21<sup>e</sup> siècle*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Appuyer les engagements du gouvernement*

### Une population autochtone en pleine croissance

Plus d'un million d'Autochtones de langues et de cultures différentes habitent les diverses régions du Canada. Comme leur taux de fécondité est beaucoup plus élevé que celui des non-Autochtones, leur population progresse deux fois plus rapidement et est beaucoup plus jeune que le reste de la population canadienne en général. De 1991 à 2016, la population autochtone devrait augmenter de 52 p. 100, comparativement à seulement 22 p. 100 pour les Canadiens non-autochtones.

Les conditions de vie des Autochtones sont généralement beaucoup moins favorables que celles de la population non-autochtone. Malgré certains progrès, de nombreuses collectivités demeurent aux prises avec de graves problèmes économiques et sociaux (taux de pauvreté et de chômage élevés, logement inadéquat, accès insuffisant aux services de santé et d'éducation, etc.).

La Commission royale sur les peuples autochtones, lancée en 1991, a conclu qu'il fallait transformer les rapports entre les Autochtones et non-Autochtones en établissant une relation de gouvernement à gouvernement entre le Canada et les nations autochtones de façon à leur

---

permettre de retrouver leur identité nationale, à prêter main forte aux gouvernements autochtones et à améliorer les conditions de vie des Autochtones.

En réponse au rapport de la Commission, en 1998, le gouvernement fédéral a adopté une approche stratégique de portée générale afin d'améliorer la qualité de vie des Autochtones et de promouvoir leur autonomie, notamment en réglant les litiges relatifs aux revendications territoriales, en encourageant la conclusion d'ententes sur l'autonomie gouvernementale et en améliorant les soins de santé et les services d'éducation et d'emploi.

Plus récemment, le gouvernement a réaffirmé son engagement d'améliorer la situation des Autochtones en annonçant des mesures dans le discours du Trône et en nommant un secrétaire parlementaire pour donner suite précisément aux préoccupations des Autochtones.

### **Répercussions**

La réalisation de l'autonomie gouvernementale aurait une incidence sur le rôle, la raison d'être et la charge de travail du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

L'âge plus jeune des Autochtones comparativement au reste de la population canadienne devrait se traduire par une augmentation de leur représentation dans la population active au cours des années à venir, lorsque l'arrivée de jeunes Autochtones sur le marché du travail coïncidera avec le départ à la retraite des membres non autochtones de la génération du baby-boom. De toute évidence, d'autres facteurs ayant une incidence sur la participation à la vie active, comme l'éducation et le développement des compétences, pourraient favoriser ou gêner l'entrée des jeunes autochtones sur le marché du travail.

Besoins actuels et futurs

#### **QUESTION : Une population autochtone en pleine croissance**

Tendances

- Alors que les Autochtones comptent pour 3,3 p. 100 de la population canadienne, les enfants autochtones représentent 5,6 p. 100 de tous les enfants au Canada.
- Le pays compte 630 Premières nations composées de 52 nations ou groupes culturels qui parlent plus de 50 langues.
- De moins en moins d'Autochtones ont une langue autochtone comme langue maternelle. Seulement 24 p. 100 d'entre eux parlent une langue autochtone, comparativement à 29 p. 100 en 1995.
- La population autochtone est plus jeune et s'accroît presque deux fois plus rapidement que la population canadienne. Ces jeunes autochtones représentent une importante source d'éventuels travailleurs.
- Le taux de chômage dans la population autochtone est deux fois plus élevé que la moyenne nationale.
- Les Autochtones vivent en plus grand nombre dans les centres urbains que dans les réserves. Une proportion élevée d'entre eux habitent les grandes villes de l'Ouest canadien.

---

#### Besoins futurs

- Toute augmentation de la représentation des Autochtones dans la population active canadienne doit trouver sa contrepartie dans l'effectif de la fonction publique.
- Optimiser l'utilisation du réservoir de jeunes travailleurs autochtones par le recrutement et le maintien en poste.

#### Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Économie et marché du travail :** *Un marché du travail en évolution*

**Économie et marché du travail :** *Convergence des aptitudes et compétences vers une économie du savoir*

**Société et culture :** *Iniquité sociale et accès à l'éducation*

**Sciences et technologie :** *Fossé numérique*

**Effectif de la fonction publique :** *Une fonction publique vieillissante approchant de la retraite*

**Effectif de la fonction publique :** *Attentes plus élevées à l'égard de l'équité en emploi*

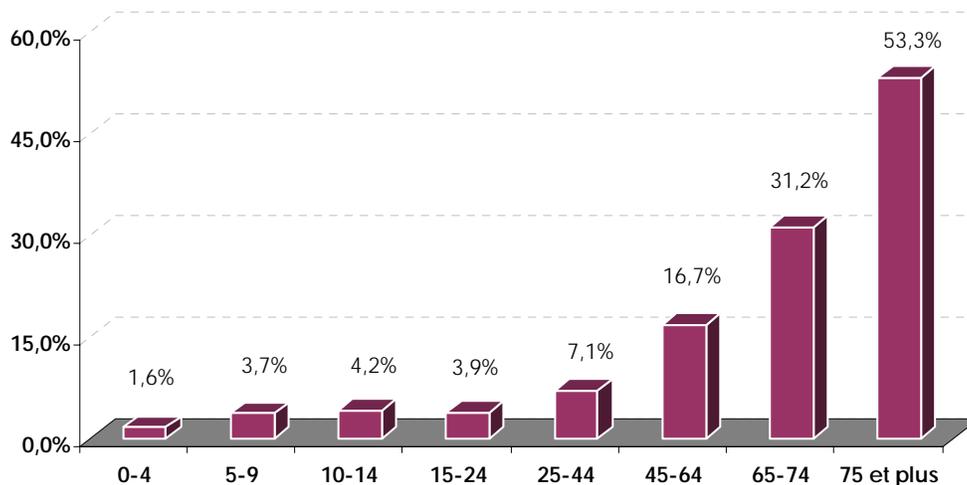
**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Appuyer les engagements du gouvernement*

### Personnes handicapées

Selon l'*Enquête sur la participation et les limitations d'activités* de 2001, quelque 3,6 millions de Canadiens, soit 12,4 p. 100 de la population, affirment être limités dans la pratique de leurs activités quotidiennes en raison d'une incapacité. Le taux d'incapacité croît sensiblement avec l'âge. Bien que très peu de personnes de moins de 25 ans se soient volontairement déclarées comme étant handicapées, le taux augmente rapidement après 45 ans pour atteindre plus de 50 p. 100 chez les 75 ans et plus. La proportion de femmes handicapées est légèrement plus élevée que celle des hommes, soit 13,3 p. 100 comparativement à 11,5 p. 100, en raison probablement de la représentation plus élevée des femmes parmi les personnes les plus âgées.

Au total, 26,9 p. 100 des personnes handicapées (plus d'une sur quatre) présentent une incapacité grave, et 14 p. 100 une incapacité très grave. Le pourcentage de femmes ayant une incapacité très grave (28,5 p. 100) est généralement comparable à celui des hommes (25,1 p. 100).

## Taux d'incapacité par groupe d'âge, 2001



Source : Enquête sur la participation et les limitations d'activités, *Statistique Canada*,  
<http://www.statcan.ca/Daily/English/021203/d021203a.htm>

Les données de 2001 révèlent également que moins de la moitié des personnes handicapées âgées de 15 à 64 ans avaient un emploi, comparativement à près de 70 p. 100 pour le reste de la population. De plus, 85 p. 100 des personnes handicapées comprises dans la population active étaient limitées d'une façon ou d'une autre dans la pratique de leurs activités professionnelles, mais moins de 20 p. 100 avaient besoin d'un type quelconque d'aménagement particulier. Comme il fallait s'y attendre, les personnes handicapées en âge de travailler ont généralement un revenu inférieur à celui des autres membres de la population.

D'après l'enquête *Health care in Canada* (Soins de santé au Canada), en 2001, quelque 771 000 personnes handicapées avaient besoin d'aide dans leurs activités quotidiennes mais n'arrivaient pas à en trouver. Les trois principales raisons invoquées par les personnes interrogées étaient le coût, la non-disponibilité de ressources et l'absence d'assurance médicale.

### Répercussions

- La proportion de personnes handicapées augmentera sans doute en raison du vieillissement de la population, mais cela ne se traduira pas nécessairement par une augmentation équivalente de la représentation des personnes handicapées dans la population active.
- À mesure que vieillissent les enfants du baby-boom, plus nombreux sont les membres de la population active qui atteindront les groupes d'âge où la probabilité d'une incapacité est plus grande.

---

## Besoins actuels et futurs

### QUESTION : Personnes handicapées

#### Tendances

- En 2001, la proportion globale de personnes handicapées au Canada était de 12,4 p. 100. Toutefois, cette proportion augmente sensiblement avec l'âge
- Le taux d'incapacité des femmes (13,3 p. 100) est plus élevé que celui des hommes (11,5 p. 100).
- Une personne handicapée sur quatre (26,9 p. 100) présente une incapacité grave, et 14 p. 100 une incapacité très grave. Les femmes sont légèrement plus nombreuses que les hommes à avoir une incapacité grave (28,5 p.100 contre 25,1 p. 100), mais il n'y a pas de différence entre les sexes en ce qui concerne les personnes qui présentent une incapacité très grave.
- Moins de la moitié des personnes handicapées de 15 à 65 ans avaient un emploi, comparativement à près de 70 p. 100 des personnes non handicapées.
- Bien que 85 p. 100 des personnes handicapées au sein de la population active soient d'une façon ou d'une autre limitées dans la pratique de leurs activités professionnelles, moins de 20 p. 100 ont besoin d'un type quelconque d'aménagement particulier.
- Les personnes handicapées sont plus susceptibles de toucher un revenu inférieur.
- En 2001, quelque 771 000 personnes handicapées au Canada avaient besoin d'aide dans leurs activités quotidiennes mais n'arrivaient pas à en trouver. Les trois principales raisons invoquées étaient le coût, la non-disponibilité de ressources et l'absence d'assurance médicale.
- Besoins futurs
- Le vieillissement de l'effectif de la fonction publique pourrait donner lieu à une augmentation du nombre d'employés avec incapacité acquise et, par le fait même, à un accroissement de la demande d'aménagement du lieu de travail et de régimes de travail souples.
- Toute augmentation de la représentation des personnes handicapées dans la population active canadienne doit trouver sa contrepartie dans l'effectif de la fonction publique.

### Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Société et culture :** *Iniquité sociale et accès à l'éducation*

**Sciences et technologie :** *Fossé numérique*

**Effectif de la fonction publique :** *Une fonction publique vieillissante approchant de la retraite*

**Effectif de la fonction publique :** *Attentes plus élevées à l'égard de l'équité en emploi*

**Effectif de la fonction publique :** *Demande accrue de régimes de travail souples*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Appuyer les engagements du gouvernement*

### Composition linguistique

En 2001, les Canadiens dont la langue maternelle était l'anglais représentaient 59,1 p. 100 de la population totale, soit 2,6 p. 100 de plus qu'en 1996. Le français était la deuxième langue maternelle la plus courante, utilisée par 22,9 p. 100 de la population, soit 1,1 p. 100 de plus qu'en 1996. Viennent ensuite le chinois (2,9 p. 100 de l'ensemble de la population), l'italien, l'allemand, le punjabi et l'espagnol. Le français et l'anglais demeurent les langues officielles des

---

affaires publiques. Environ le quart des Autochtones parlent une langue autochtone. Les langues autochtones les plus couramment parlées sont le cri, l'inuktitut et l'ojibwa.

Environ 74 p. 100 des Canadiens ont déclaré l'anglais comme première langue officielle, et 24 p. 100 le français. Par ailleurs, le bilinguisme officiel n'a pas beaucoup changé de 1996 à 2001, passant de 17,0 p. 100 à 17,7 p. 100. Le pourcentage de personnes bilingues demeure passablement plus élevé chez les francophones (43,4 p. 100) que chez les anglophones (9 p. 100). En fait, 58 p. 100 des Canadiens bilingues ont comme première langue officielle le français. En conséquence, plus de la moitié de tous les Canadiens bilingues vivent au Québec, et 25 p. 100 en Ontario. Plus de 90 p. 100 des Autochtones et des personnes appartenant à une minorité visible ont déclaré comme première langue officielle l'anglais, en raison vraisemblablement de leur forte concentration dans les provinces anglophones. Les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles ont des niveaux de bilinguisme officiel inférieurs à la moyenne canadienne. Les jeunes Canadiens sont plus bilingues que leurs aînés : les 15 à 39 ans représentent 35 p. 100 de la population et 45 p. 100 de l'ensemble des Canadiens bilingues.

L'immigration soutenue, en particulier l'arrivée d'immigrants dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais, est en train de modifier la mosaïque linguistique du Canada. En 2003, 44 p. 100 des immigrants ne connaissaient ni le français ni l'anglais et, de 1996 à 2001, la proportion de Canadiens ayant une langue maternelle autre que le français ou l'anglais s'est accrue de 12,5 p. 100 à 18 p. 100

## Répercussions

L'apprentissage des langues officielles est un élément important de l'intégration des immigrants ayant une langue maternelle différente.

Le multilinguisme constitue un avantage pour les employeurs canadiens des secteurs privé et public qui doivent traiter avec des personnes et des entreprises à l'étranger.

Besoins actuels et futurs

### QUESTION : Composition linguistique

Tendances

- D'après les données sur la langue maternelle, les Canadiens de langue anglaise représentent la majorité de la population (59,1 %); ils sont suivis des Canadiens de langue française (22,9 p. 100), chinoise (2,9 p. 100), italienne, allemande, panjabi et espagnole.
- Environ un Autochtone sur quatre parle une langue autochtone. Les langues autochtones les plus couramment parlées sont le cri, l'inuktitut et l'ojibwa.
- Le bilinguisme officiel s'est accru de 17,0 p. 100 en 1996 à 17,7 p. 100 en 2001. Il s'étend de 9 p. 100 chez les Canadiens de langue anglaise à 43,4 p. 100 chez les Canadiens de langue française et est

moins courant parmi les groupes visés par l'équité en emploi. Dans l'ensemble de la population, 58 p. 100 des Canadiens parlant les deux langues officielles déclarent le français comme première langue officielle.

- Le Canada devient de plus en plus une société multilingue, mais le français et l'anglais demeurent les langues officielles des affaires publiques.

#### Besoins futurs

- Des partenariats novateurs devront être établis entre les différentes administrations publiques et entre les diverses organisations afin de tirer pleinement profit de la diversité culturelle et linguistique du Canada.
- En plus d'avoir à offrir ses services en anglais et en français, le gouvernement pourrait être appelé de plus en plus à les fournir dans des langues non officielles.

### Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Effectif de la fonction publique** : *Attentes plus élevées à l'égard de l'équité en emploi*

**Effectif de la fonction publique** : *Renouvellement du programme des langues officielles*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement** : *Appuyer les engagements du gouvernement*

## 2. Économie et marché du travail

### Principaux points

Les politiques budgétaires du gouvernement ont généralement pour effet de restreindre les budgets alloués aux ministères et aux organismes.

La représentation des femmes, des Autochtones et des minorités visibles dans la population active s'accroît.

La population active devrait diminuer en raison du vieillissement de la population en général.

Le vieillissement et la diversification de la population active rendront vraisemblablement plus importants les programmes et outils destinés à favoriser l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

La fonction publique est vulnérable à l'impact du départ à la retraite des enfants du baby-boom.

La retraite anticipée est un phénomène de plus en plus courant.

Les jeunes générations ont des attentes et des besoins différents en ce qui concerne leur milieu de travail.

Le niveau d'instruction des Canadiens augmente en même temps que se développe une économie du savoir au Canada.

---

Afin d'être considérée comme un employeur intéressant et d'être ainsi en mesure de faire concurrence aux autres employeurs pour l'obtention des talents dont elle a besoin, la fonction publique devra trouver des solutions convenables à des questions telles que la demande de régimes de travail souple et la nécessité d'établir des relations syndicales-patronales positives et d'accroître la satisfaction des employés.

Le Canada traverse une période de changement économique remarquable. Les marchés s'intègrent de plus en plus à l'économie mondiale tandis que les innovations en informatique et en technologie des communications donnent lieu à une importante transformation du lieu de travail et des styles de vie. L'économie canadienne se porte bien depuis un an: la croissance du produit intérieur brut s'accélère; la demande est forte et le taux de chômage se rapproche de son niveau le plus faible depuis cinq ans. Toutefois, des défis de taille attendent l'économie canadienne au cours des années à venir, et des mesures visant à accroître la productivité devront être prises afin de faire face aux problèmes que risque d'engendrer le vieillissement de la population, comme des politiques viables de soins de santé.

Face à l'évolution de son environnement économique, le Canada a entrepris de grandes réformes. Le milieu de la réglementation et les incitatifs destinés aux particuliers et aux entreprises ont beaucoup changé, grâce notamment à des mesures telles que la réforme fiscale, l'Accord de libre échange nord-américain, la réduction et la simplification des tarifs, la suppression des obstacles au commerce international, la privatisation des entreprises publiques, la modernisation du secteur public et la refonte des programmes relatifs au marché du travail pour promouvoir la participation à la vie active.

Tout comme la performance économique globale du Canada, le marché du travail canadien a été vigoureux en 2004, des améliorations ayant été constatées au chapitre de la participation à la vie active et de l'emploi. La demande de travailleurs qualifiés était la hausse, et le marché a répondu en fournissant des travailleurs qui étaient plus instruits et plus aptes à occuper des emplois spécialisés. Même si le vieillissement de la population risque de devenir une préoccupation au cours des prochaines décennies, le marché semble être en mesure de faire face à d'éventuelles pénuries de main-d'œuvre. La situation n'est cependant pas parfaite. Le chômage structurel, des relations syndicales-patronales médiocres, les préoccupations au sujet de la sécurité d'emploi et le stress lié au travail sont des aspects relativement fragiles du marché du travail.

L'économie canadienne se porte donc relativement bien et devrait croître de 2,7 p. 100 en 2004 et de 3,3 p. 100 en 2005. La demande intérieure est forte, grâce notamment aux faibles taux d'intérêt, à l'augmentation du revenu disponible et au niveau élevé des investissements des entreprises. De plus, la confiance des consommateurs n'a jamais été aussi élevée. La croissance

---

économique aux États-Unis a fait bondir la demande de produits canadiens. On s'attend à ce que la demande intérieure stimule la croissance économique jusqu'à la fin de 2005.

Jusqu'ici en 2004, 110 800 emplois ont été créés, la plupart des emplois à temps plein, et l'emploi a grimpé de 2 p. 100 au deuxième trimestre. Toutefois, on s'attend à un léger ralentissement de la croissance de l'emploi en 2004 et en 2005, qui n'atteindra pas les 2,2 p. 100 enregistrés en 2002 et en 2003. Quant au taux de chômage, il est relativement stable et devrait diminuer légèrement en 2005, passant de 7,3 p 100 à 7,2 p. 100.

L'économie mondiale poursuit son essor, et les prévisions de la croissance économique demeurent optimistes puisque le taux de croissance devrait être d'environ 4,5 p. 100 en 2004 et en 2005. Pour mieux se situer, cela représenterait la meilleure performance sur deux ans depuis la fin des années 1970.

Les fluctuations de la confiance dans l'économie américaine ont modifié considérablement la façon dont est perçu le cycle économique mondial. L'administration américaine a choisi d'accorder la priorité à sa croissance économique, mais elle n'aura pas la tâche facile. Malgré la grande résilience de l'économie des États-Unis, son déficit croissant ainsi que des déséquilibres semblables ailleurs dans le monde présentent des risques à long terme. Au fur et à mesure que des mesures seront prises pour corriger ces déséquilibres, leurs répercussions à long terme sur le système financier mondial dépendront de sa souplesse et de l'efficacité des politiques macroéconomiques qui seront adoptées.

### **Politiques budgétaires du gouvernement**

Le gouvernement a toujours la ferme intention d'équilibrer ses budgets, de dépenser de façon judicieuse, de rembourser sa dette et de réduire les impôts. Le budget de 2004 est caractérisé par la prudence et traduit la volonté du gouvernement d'intervenir pour améliorer le contrôle des dépenses et l'efficacité de la gestion des fonds publics à un moment où il effectue de nouveaux investissements dans la santé publique, l'apprentissage, le savoir et la commercialisation, les communautés et les relations que le Canada entretient avec le reste du monde. En particulier, le processus d'examen des dépenses que prône le gouvernement a pour objet de faciliter la réaffectation de fonds provenant de programmes jugés moins importants à des programmes auxquels le gouvernement accorde présentement la priorité.

Les dépenses de programme devraient augmenter de 3,1 p. 100 en 2004-2005 et de 5,6 p. 100 au cours de l'exercice suivant. Bien que cette augmentation soit principalement attribuable au système de santé, des dépenses totalisant 1,5 milliard de dollars ont aussi été annoncées dans les domaines de la défense, de l'environnement, du financement de péréquation et des fondations de

---

recherche. En dépit de ces augmentations, les dépenses de programme ne devraient pas changer beaucoup par rapport à la taille prévue de l'économie.

Au cours de l'exercice 2003-2004, les revenus de l'État ont été plus élevés que prévu, augmentant de 2 p. 100. Ils devraient croître de 3,4 p. 100 en 2004-2005 et de 4,6 p. 100 en 2005-2006. Toutefois, par rapport à la taille de l'économie, il s'agit en fait d'une diminution. Les revenus devraient s'établir à 14,7 p. 100 du produit intérieur brut en 2005-2006, ce qui serait leur plus faible niveau depuis le début des années 1960.

Si ses hypothèses financières se concrétisent et qu'il réussit à équilibrer ses budgets en 2004-2005 et en 2005-2006, le gouvernement se retrouvera avec une réserve pour éventualités inutilisée de 3 milliards de dollars, qui pourra servir à rembourser la dette, et une mesure de prudence économique de 1 milliard de dollars, elle aussi inutilisée. Le gouvernement s'est fixé comme objectif de ramener d'ici dix ans le ratio de la dette fédérale au produit intérieur brut (PIB) à 25 p. 100, au lieu de son taux actuel de 42 p. 100. S'il y parvient, le ratio de la dette au PIB tombera à des niveaux jamais vus depuis le milieu des années 1970.

Grâce à son cadre financier sain et à la réforme de son système de pension publique, le Canada est maintenant en meilleure posture que la plupart des autres pays pour relever les défis budgétaires que présentera le vieillissement de la population, mais une augmentation à long terme des coûts de la santé demeure un risque.

## Répercussions

- Les politiques budgétaires en vigueur ont généralement pour effet de restreindre les budgets alloués aux ministères et aux organismes.
- Les pressions budgétaires que risquent d'engendrer l'évolution de la conjoncture ou les examens des programmes et des dépenses pourraient amener le gouvernement à réduire les crédits qu'il affecte à ses programmes.

Besoins actuels et futurs

### **QUESTION : Politiques budgétaires du gouvernement**

Tendances

- La politique budgétaire actuelle est caractérisée par la prudence et vise à équilibrer le budget, à réduire la dette et à réaffecter des fonds aux programmes jugés prioritaires tout en permettant d'effectuer quelques nouveaux investissements, surtout dans le secteur de la santé.
- Même si les dépenses de programme sont censées augmenter en 2004-2005 et en 2005-2006, la hausse prévue des revenus budgétaires et un meilleur contrôle des dépenses devraient donner lieu à des budgets équilibrés et, par le fait même, à une réserve pour éventualités inutilisée de 3 milliards de dollars pouvant servir à rembourser la dette, et à une mesure de prudence économique de 1 milliard de dollars, elle aussi inutilisée.

- Le gouvernement entend ramener le ratio de la dette fédérale au produit intérieur brut de 42 p. 100 à 25 p. 100 d'ici dix ans, niveau jamais vu depuis le milieu des années 1970.
- Le Canada est en meilleure posture que la plupart des autres pays pour relever les défis budgétaires que posera le vieillissement de la population, mais l'augmentation des coûts de la santé demeure un risque à long terme.

#### Besoins futurs

- Des mécanismes seront nécessaires pour améliorer la planification et l'affectation des ressources en fonction des priorités de l'État.

### Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Politique et gouvernance :** *Avoir un gouvernement minoritaire*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Positionner le Canada dans l'économie mondiale du 21<sup>e</sup> siècle*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Responsabilisation, confiance et gestion financière*

### Innovation et productivité

Le Canada accuse du retard par rapport aux États-Unis en ce qui concerne son niveau de vie et sa capacité de croître et de prospérer. Par exemple, malgré les gains observés depuis 1997, le revenu par habitant demeure inférieur d'environ 20 p. 100 au Canada. Il faudra pour combler l'écart accroître la productivité. À cette fin, le gouvernement a choisi de mettre l'accent sur l'innovation, le développement des compétences et notre capacité de faire face à la concurrence mondiale.

L'innovation est le processus qui consiste à utiliser ses connaissances pour en tirer de nouveaux avantages socio-économiques. Elle signifie trouver des façons de mieux faire les choses ou de les faire plus rapidement, ou encore concevoir un nouveau produit ou service. L'innovation, par l'acquisition de nouvelles compétences, devient la principale source d'avantage concurrentiel dans tous les secteurs de l'activité économique. Malgré l'augmentation des dépenses en recherche et développement au Canada, lesquelles s'établissent à 1,8 p. 100 du produit intérieur brut, les entreprises canadiennes accusent du retard par rapport à leurs concurrents internationaux pour ce qui est de leur capacité de tirer des avantages économiques de leurs innovations.

### Répercussions

- Une demande de productivité plus élevée forcerait le marché du travail à développer de meilleures compétences et contribuerait à accroître la concurrence pour les compétences disponibles.

- Afin de satisfaire aux exigences de l'économie du savoir d'aujourd'hui, il faut accroître la productivité au Canada en apportant des améliorations au chapitre de l'innovation, de la compétitivité, de l'apprentissage et du développement des compétences.
- L'adoption d'innovations exige de la souplesse et une certaine ouverture d'esprit, car elle peut susciter un sentiment d'insécurité chez certains employés.

Besoins actuels et futurs

#### **QUESTION : Innovation et productivité**

Tendances

- Le revenu réel par habitant du Canada est inférieur d'environ 20 p. 100 à celui des États-Unis. La situation est meilleure qu'en 1997, mais pour combler l'écart il faut accroître la productivité du travail.
- L'immigration constitue pour le Canada une importante source de capital humain.
- L'innovation, par l'acquisition de nouvelles connaissances, devient la principale source d'avantage concurrentiel dans tous les secteurs de l'activité économique.
- Les dépenses en recherche et en développement ont atteint 1,8 p. 100 du produit intérieur brut.

Besoins futurs

- Veiller à ce que la fonction publique soit en mesure de s'adapter aux changements économiques et d'encourager l'innovation.

#### **Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport**

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement : Positionner le Canada dans l'économie mondiale du 21<sup>e</sup> siècle**

### **Un marché du travail en évolution**

Le taux de participation à la vie active, ou taux d'activité, est un indicateur de base de la taille du marché du travail. Il correspond au pourcentage de la population âgée de 15 ans ou plus qui travaille ou cherche du travail. Les taux de participation diffèrent considérablement selon l'âge, le sexe et la région et sont influencés par toutes sortes de facteurs tels que les conditions d'emploi, l'évolution de la richesse personnelle et les changements démographiques.

Après avoir atteint un sommet de 67,5 p. 100 en 1989, le taux de participation à la vie active a diminué progressivement jusqu'en 1997, où il s'établissait à 64,8 p. 100. La tendance s'est renversée ensuite, en raison principalement de la participation accrue des 55 ans et plus, et le taux est remonté à 67,5 p. 100 en 2004.

En tout, 70 p. 100 de l'augmentation récente de la population active est attribuable aux travailleurs immigrants, et on s'attend à ce que d'ici 2011 ces travailleurs deviennent la seule

---

source de croissance de la population active. Comme la majorité de ces immigrants récents venaient de Chine, de Jamaïque, du Pakistan et du Vietnam, ils ont fait augmenter la participation des minorités visibles à la population active. Conscient de l'importance que revêt l'immigration pour la population active et l'économie canadiennes, le gouvernement a prévu dans son budget de 2003 une somme de 41,4 millions de dollars pour attirer des travailleurs qualifiés et étudiants étrangers, et il a affecté 15 millions de dollars en 2004 à la formation linguistique des immigrants afin de les aider à intégrer le marché du travail.

L'intégration économique des nouveaux Canadiens ne s'est pas faite sans difficulté, en particulier lorsque l'économie était au ralenti. Pendant les périodes où il se crée peu d'emplois, le risque de chômage ou de sous-emploi de longue durée est habituellement plus élevé chez les immigrants récents. De 1981 à 2000, le revenu d'emploi moyen des nouveaux Canadiens de la catégorie des travailleurs qualifiés a chuté de façon marquée, passant de 37 400 \$ à 28 500 \$. La situation a été particulièrement ardue pour les cohortes d'immigrants arrivés au début des années 1990, lorsque le Canada traversait une période de récession et de chômage élevé. En outre, de nombreux immigrants ont du mal à trouver un emploi dans leur domaine de compétence. Leur manque d'expérience au Canada et la difficulté à faire reconnaître leurs titres de compétence étrangers sont les raisons citées les plus fréquemment par les employeurs.

En octobre 2003, Citoyenneté et Immigration Canada a abaissé le nombre de points que doivent obtenir les travailleurs qualifiés qui demandent de résider en permanence au Canada. Ce changement a permis à de nombreux immigrants potentiels de devenir pour la première fois admissibles à la résidence permanente au Canada. En fait, la plupart des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques ont entrepris des réformes similaires afin d'attirer les immigrants qualifiés dont ils ont besoin pour remplacer les membres de leur population qui vieillissent et quittent la population active. On peut donc s'attendre à ce que la concurrence étrangère pour les meilleurs candidats s'intensifie.

Après l'immigration, les femmes constituent le deuxième contributeur le plus important de la croissance de la population active. Selon le Recensement de 2001, elles sont à l'origine de 60 p. 100 de la croissance du marché du travail en Ontario et en Colombie-Britannique, et ce malgré qu'elles soient plus susceptibles que les hommes de quitter la population active pendant de longues périodes pour s'occuper des membres de leur famille, qu'il s'agisse d'enfants ou de parents âgés.

Le taux de participation à la vie active des Autochtones s'est accru depuis 1991, passant de 84 p. 100 à 88 p. 100 en 1996 et à 92 p. 100 en 2001. De 1996 à 2001, 122 390 Autochtones en âge de travailler ont intégré le marché du travail. En raison de la structure par âge plus jeune de la population autochtone, les jeunes Autochtones continueront d'entrer rapidement sur le marché

---

du travail. D'ici 2006, la population autochtone en âge de travailler (de 15 à 54 ans) devrait augmenter de 67 p. 100. Le caractère de la population active s'en trouvera passablement modifié, en particulier dans certaines régions. Par exemple, les Autochtones devraient représenter d'ici dix ans environ 30 p. 100 de la population active en Saskatchewan.

Le vieillissement de la population devrait entraîner une diminution du taux d'activité national. En fait, le Canada se dirige rapidement vers un goulet d'étranglement dans son effectif, lequel est provoqué par la convergence de deux tendances démographiques : le vieillissement de la génération du baby-boom et la taille modeste de la génération qui s'apprête à intégrer la population active. En 2011, environ 41 p. 100 des travailleurs seront âgés de 45 à 64 ans, comparativement à 29 p. 100 en 1991.

Pour aggraver le problème, la retraite anticipée est devenu un phénomène de plus en plus courant. La proportion de personnes qui prennent leur retraite avant l'âge de 60 ans est passée de 29 p. 100 en 1990 à 43 p. 100 en 2000. Au cours des 25 dernières années, le taux d'activité des hommes âgés de 65 à 69 ans a chuté de 24,4 p. 100 à 16,1 p. 100. Fait intéressant à remarquer, le taux d'activité des femmes du même groupe d'âge est demeuré stable, quoiqu'il ne soit que de 7,8 p. 100. Quant à ceux et celles qui continuent de travailler, le vieillissement les amène souvent à revoir leurs priorités et à mettre l'accent non plus sur le travail mais sur des considérations personnelles telles que la famille et la santé. Une enquête récente de Statistique Canada a révélé que l'âge médian de la retraite avait augmenté de 2002 à 2003, passant d'environ 61 à environ 62 ans, soit au niveau qu'il était au début des années 1990.

Certains secteurs de l'économie sont plus vulnérables que d'autres à ces tendances et devraient en ressentir les effets plus rapidement. Comparativement à biens d'autres employeurs du secteur privé, la fonction publique est particulièrement vulnérable parce que son effectif est plus âgé. Plusieurs phénomènes contribuent à aggraver le problème dans la fonction publique, comme des critères d'admissibilité à la retraite moins rigoureux, la présence de politiques qui restreignent la retraite progressive des fonctionnaires ou leur réengagement après la retraite et la prépondérance d'employés qui, en raison de longs états de service, sont admissibles à de bonnes prestations de retraite. À vrai dire, la retraite anticipée est un phénomène plus courant dans le secteur public, où l'âge moyen de la retraite est d'environ 58,5 ans alors qu'il est de 61,3 ans dans le secteur privé.

En dépit de prédictions alarmantes, rien ne porte à croire que le Canada fait face à une pénurie générale imminente de travailleurs qualifiés en raison du vieillissement de sa population. Cela peut s'expliquer par le fait que plusieurs mesures palliatives ont été adoptées ou sont envisagées, dont les suivantes : des politiques d'immigration axées sur les pénuries de compétences; des mesures pour encourager la participation à la vie active des membres de groupes sous-représentés tels que les Autochtones et les mères de famille monoparentale; la suppression

---

des obstacles à la formation et à la participation à la vie active; la promotion de la retraite progressive et de la souplesse en milieu de travail pour prolonger la participation des travailleurs les plus âgés; des mesures visant à encourager l'éducation permanente et le vieillissement actif, y compris la formation tout au long de la vie professionnelle ainsi que l'avancement des travailleurs âgés; et des initiatives pour encourager les employeurs à se doter d'un effectif équilibré, représentant chaque tranche d'âge, afin d'optimiser la répartition selon l'âge des employés de leur entreprise.

À l'autre bout du spectre d'âge, le taux d'activité des jeunes s'est accru au fil des ans, passant d'un peu moins de 50 p. 100 en 1996 à juste au-dessous de 55 p. 100 en 2004, et l'écart entre le taux d'activité des hommes et celui des femmes s'est rétréci. Toutefois, les jeunes travailleurs semblent avoir une opinion du travail différente de celle des employés des générations précédentes. Généralement parlant, ils se montrent moins patients à l'égard de « l'escalade de l'échelle organisationnelle », ont des attentes salariales supérieures à celles de leurs homologues plus âgés et sont plus portés à choisir les employeurs qui offrent les meilleurs avantages sociaux et régimes de retraite. Compte tenu de la compression des effectifs, les diplômés récents qui entrent sur le marché du travail ne s'attendent pas à demeurer au sein d'une organisation très longtemps, quoique les organisations leur offrent de plus en plus des occasions de mentorat et de la formation en cours d'emploi.

Les entrepreneurs indépendants et les propriétaires de petites entreprises ont conclu des ententes d'impartition avec des entreprises privées et la fonction publique. De 1976 à 2002, le nombre de travailleurs indépendants a doublé au Canada. En août 2004, 15,4 p. 100 des travailleurs canadiens étaient indépendants. Les professionnels, les scientifiques et les techniciens représentent environ le tiers des personnes qui travaillent à leur compte. En outre, les travailleurs indépendants étaient presque aussi nombreux que l'ensemble des employés du secteur public. Le travail indépendant est plus courant chez les hommes que chez les femmes et a tendance à augmenter avec l'âge, la proportion d'indépendants parmi les 55 à 64 ans étant généralement 2,5 fois plus élevée que celle des travailleurs indépendants âgés de 25 à 44 ans.

L'emploi temporaire constitue aujourd'hui une importante caractéristique de la situation de l'emploi, car il représente le quart des nouveaux employés créés entre 1997 et 2000. Comme les emplois temporaires sont habituellement moins bien rémunérés que les emplois permanents et n'offrent pas autant de possibilités de formation et d'avantages sociaux (vacances payées, congés de maladie, etc.), le niveau de satisfaction des employés qui occupent ce type d'emploi est généralement moins élevé. Les femmes, les jeunes travailleurs et les travailleurs moins instruits sont surreprésentés parmi les travailleurs temporaires. En fait, les jeunes travailleurs ont trois fois plus de chance de décrocher un emploi temporaire que les travailleurs plus âgés.

---

## Répercussions

- La question des soins aux enfants et aux aînés prendra de l'importance à mesure que s'accroîtra la participation des femmes à la vie active. La question de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle deviendra elle aussi vraisemblablement plus importante en raison du vieillissement de la population active.
- L'existence de stéréotypes et de préjugés peut entraîner des obstacles à l'emploi et à la mobilité tant pour les travailleurs âgés que pour les jeunes travailleurs.
- Une croissance soutenue de l'emploi, un taux de chômage exceptionnellement faible ou une croissance rapide des salaires peuvent être des signes avant-coureurs d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée.
- La popularité croissante du travail indépendant pourrait amener les sociétés et la fonction publique à modifier leurs pratiques de gestion des ressources humaines.
- Pour être en mesure de se renouveler, la fonction publique devra s'adapter aux attentes et aux attitudes des jeunes travailleurs.
- Dans la mesure où elle nuit à la satisfaction des employés et à l'image de la fonction publique en tant qu'employeur, l'emploi de courte durée pourrait avoir une incidence sur la capacité de la fonction publique de faire face à la concurrence pour l'obtention d'employés talentueux.

## Besoins actuels et futurs

### **QUESTION : Un marché du travail en évolution**

#### Tendances

- Les taux d'activité ont chuté de 67,5 p. 100 en 1989 à 64,8 p. 100 en 1997 pour ensuite revenir à 67,5 p. 100 en 2004, en raison d'une augmentation de la participation des travailleurs âgés de 55 ans et plus.
- La croissance récente de la population active est attribuable dans une proportion de 70 p. 100 à l'immigration. On prévoit que, d'ici 2011, l'immigration deviendra la seule source de croissance de la population active, ce qui se traduira par une augmentation de la disponibilité des minorités visibles dans la population active.
- Les femmes représentent le deuxième facteur en importance de la croissance de la population active.
- Les femmes ont cependant plus de chances que les hommes de quitter le marché du travail pendant de longues périodes pour prodiguer des soins aux membres de leur famille.
- Le taux de participation à la vie active des Autochtones est passé de 84 p. 100 en 1991 à 92 p. 100 en 2001. En raison de la structure par âge plus jeune de la population autochtone, les jeunes Autochtones continueront d'entrer rapidement sur le marché du travail.
- Le vieillissement des membres de la génération du baby-boom et le nombre insuffisant de jeunes pour les remplacer dans la population active aura un effet néfaste sur le taux d'activité.
- La fonction publique est plus vulnérable à l'incidence du vieillissement de la population en raison de l'âge généralement plus avancé de son effectif, de la souplesse des critères d'admissibilité à la retraite et de l'application de politiques internes qui rendent difficiles la retraite progressive ou le

réengagement de retraités.

- Le retraite anticipée devient un phénomène plus courant. Le pourcentage de personnes prenant leur retraite avant 60 ans a bondi de 29 p. 100 en 1990 à 43 p. 100 en 2000. La retraite anticipée est plus courante dans le secteur public (58,5 ans) que dans le secteur privé (61,3 ans).
- Le taux d'activité des jeunes est passé de moins de 50 p. 100 en 1996 à un peu moins de 55 p. 100 en 2004.
- Les jeunes travailleurs ont tendance à se montrer moins patients en ce qui concerne « l'escalade de l'échelle organisationnelle », ont des attentes salariales plus élevées, sont plus portés à choisir les employeurs qui offrent les meilleurs avantages et régimes de retraite et ne s'attendent pas à occuper leur emploi actuel très longtemps.
- De 1976 à 2002, le nombre de travailleurs indépendants a doublé au Canada. Environ le tiers de ces travailleurs étaient des professionnels, des scientifiques ou des techniciens.
- L'emploi temporaire constitue aujourd'hui une importante caractéristique de la situation de l'emploi.

#### BESOINS ACTUELS

- Une planification des ressources humaines axée sur le maintien en poste des travailleurs âgés et sur le recrutement et le maintien en poste des jeunes travailleurs appelés à les remplacer.

#### BESOINS FUTURS

- La fonction publique devra être en mesure de rivaliser avec les autres employeurs pour recruter les employés talentueux dont elle aura besoin.

### Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Population:**  *Vieillesse de la population*

**Population:**  *La situation des femmes*

**Population:**  *Une société de plus en plus diversifiée*

**Population:**  *Une population autochtone plus jeune*

**Société et culture :**  *Conditions de travail*

**Société et culture :**  *Iniquité sociale et accès à l'éducation*

**Sciences et technologie :**  *Fossé numérique*

**Sciences et technologie :**  *Engagement à l'égard de la recherche et du développement*

**Politique et gouvernance :**  *Engagement du gouvernement à l'égard des partenariats public-privé (PPP)*

**Effectif de la fonction publique :**  *Une fonction publique vieillissante approchant de la retraite*

**Effectif de la fonction publique :**  *Attentes plus élevées à l'égard de l'équité en emploi*

**Effectif de la fonction publique :**  *Recours accru à l'emploi de durée déterminée pour entrer à la fonction publique*

**Effectif de la fonction publique:**  *Demande accrue de régimes de travail souples*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :**  *Positionner le Canada dans l'économie mondiale du 21<sup>e</sup> siècle*

### Convergence des aptitudes et compétences vers une économie du savoir

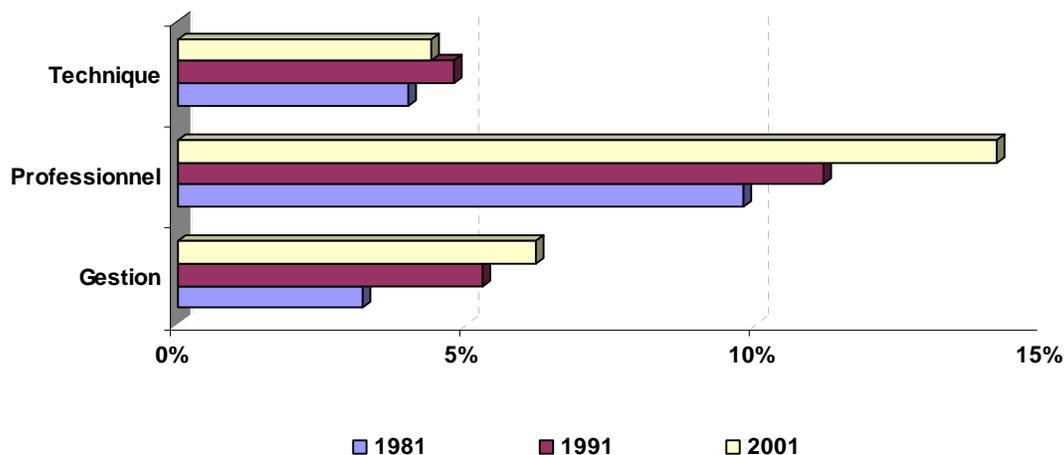
Le marché du travail canadien continue de s'orienter vers une économie du savoir. Loin de se limiter au secteur de la haute technologie, comme on est parfois porté à le croire, cette transformation s'est faite de façon générale et continue. Se fondant sur le Recensement de 2001,

---

Statistique Canada a confirmé qu'une forte concurrence continuera de s'exercer pour des travailleurs hautement qualifiés sur un marché du travail diversifié.

Depuis 1981, ce sont les emplois professionnels qui connaissent la plus forte augmentation. Ils représentaient alors presque 9,9 p. 100 de la population active du Canada; deux décennies plus tard, ce pourcentage atteignait 14,3 p. 100. Les postes de gestion ont aussi connu une augmentation appréciable, leur pourcentage de la population active passant de 3,6 p. 100 à 6,1 p. 100 au cours de la même période de 20 ans. Quant aux emplois techniques, ils continuent de se situer autour des 4,4 p. 100.

### Part de la population active occupée de professions choisies, 1981, 1991 et 2001



*Statistique Canada (octobre 2003). Les travailleurs du savoir dans l'économie canadienne, 1971 à 2001, <http://www.statcan.ca:8096/bsolc/francais/bsolc?catno=11-624-MIF2003004>*

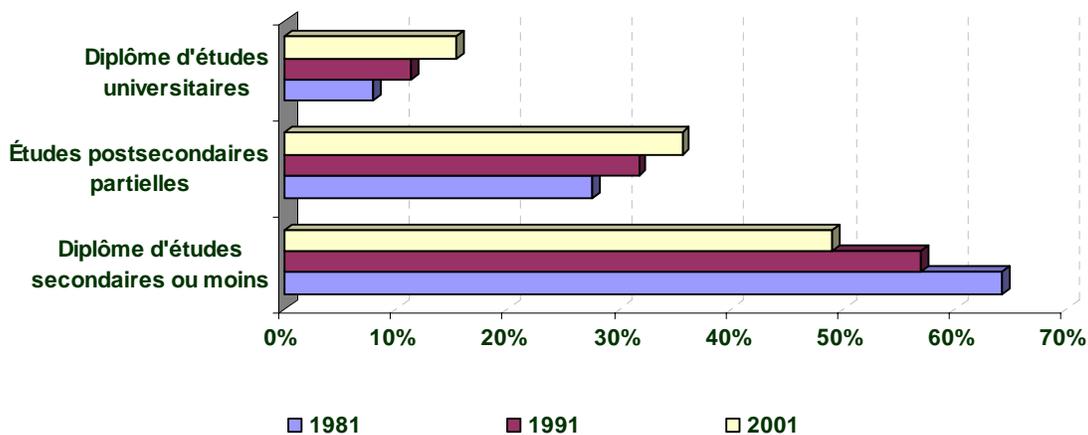
Les professions du savoir sont en progression partout au Canada, en particulier en Ontario et au Québec. Le pourcentage des travailleurs du savoir varie énormément d'un secteur d'activité à l'autre. En 2001, certaines des plus grandes concentrations de travailleurs du savoir se trouvaient dans le secteur des services aux entreprises (66 p. 100) et celui des finances et des assurances (42 p. 100). Dans le secteur des affaires, la proportion d'hommes (19 p. 100) occupant une profession du savoir était supérieure à celle des femmes (11 p. 100), mais l'écart se rétrécit en raison d'une croissance plus rapide du pourcentage de femmes.

En 2001, le pourcentage de travailleurs du savoir détenant un diplôme universitaire était de 9 points de pourcentage plus élevé (51,6 p. 100) qu'en 1981 (42,4 p. 100). La proportion de diplômés universitaires dans les autres professions est demeurée sous les 10 p. 100, quoiqu'elle ait connu une hausse marquée de 1981 (4,5 p. 100) à 2001 (9,1 p. 100). La catégorie d'emplois

où l'on trouve le plus de diplômés universitaires est la catégorie professionnelle (65,5 p. 100 en 2001, comparativement à 59,3 p. 100 en 1981).

On prévoit que, d'ici quelques années, sept nouveaux emplois sur dix exigeront une formation ou des études postsecondaires. De 1991 à 2001, la proportion des membres de la population âgés de 15 ans et plus ayant une formation universitaire a augmenté sensiblement, passant de 15 à 20 p. 100; celle des personnes ayant un diplôme collégial s'est accrue de 12 p. 100 à 16 p. 100 alors que celle des travailleurs ayant un certificat de compétence est demeurée relativement stable, aux alentours de 12 p. 100. Les niveaux d'instruction sont encore plus élevés chez les jeunes canadiens. Selon le Recensement de 2001, 28 p. 100 des personnes âgées de 25 à 34 ans avaient un diplôme universitaire, 21 p. 100 un diplôme collégial et 12 p. 100 un titre de compétence. Au total, 61 p. 100 des personnes de ce groupe d'âge avaient un diplôme d'études postsecondaires, comparativement à 49 p. 100 dix ans plus tôt. Les niveaux d'instruction se sont accrus chez les hommes aussi bien que chez les femmes.

### Population âgée de 15 ans et plus, selon le plus haut niveau de scolarité atteint 1981, 1991 et 2001



Statistique Canada (mars 2003). *L'éducation au Canada : viser plus haut*

[http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/educ/contents\\_f.cfm](http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/educ/contents_f.cfm)

En 2001, 1,1 million de personnes comprises dans le groupe des 25 à 64 ans avaient un doctorat, une maîtrise ou un diplôme d'études supérieures, par exemple en droit, en médecine, en art dentaire et en sciences vétérinaires. Il s'agit d'une hausse de 50 p. 100 par rapport à 1991, où l'on en dénombrait 750 000. Sur la scène internationale, le Canada occupe une position enviable puisqu'il vient au quatrième rang des pays industrialisés qui comptent la plus forte proportion de

---

diplômés universitaires, se classant même premier lorsque les diplômes d'études collégiales sont pris en considération.

En ce qui concerne les champs d'études, les changements observés au cours de la dernière décennie révèlent une orientation vers la technologie et les affaires. Environ 12 p. 100 des 1,2 million de personnes ayant obtenu un diplôme universitaire de 1991 à 2001 avaient étudié dans le domaine des affaires et du commerce, et 11 p. 100 en génie.

Le Recensement de 2001 a révélé que 61 p. 100 des immigrants en âge de travailler qui sont arrivés au Canada dans les années 1990 possédaient un certificat de compétence, un diplôme d'études collégiales ou un diplôme universitaire en 2001. Par comparaison, la proportion correspondante des immigrants qui se sont établis au Canada dans les années 80 et les années 70 était d'environ 48 p. 100.

Les niveaux d'instruction des Autochtones sont également à la hausse. De 1996 à 2001, le nombre d'Autochtones ayant obtenu un diplôme d'études secondaires est passé de 25 p. 100 à 27 p. 100. De plus, le pourcentage d'Autochtones ayant obtenu un diplôme d'études postsecondaires s'est accru de 1996 à 2001, passant de 34 p. 100 à 39 p. 100.

## Répercussions

- Près de la moitié de la croissance récente du marché du travail est liée aux emplois très spécialisés exigeant un diplôme universitaire.
- Il sera possible de faire face aux pénuries de main-d'œuvre qualifiée si les gestionnaires et les décideurs planifient soigneusement les ressources humaines.

Besoins actuels et futurs

### **QUESTION : Convergence des aptitudes et compétences vers une économie du savoir**

Tendances

- De 1981 à 2001, les plus fortes croissances de l'emploi ont été enregistrées chez les professionnels et les gestionnaires.
- En 2001, certaines des plus grandes concentrations de travailleurs du savoir se trouvaient dans le secteur des services aux entreprises (66 %) et celui des finances et des assurances (42 %).
- En 2001, 51,6 p. 100 des travailleurs du savoir possédaient un diplôme universitaire, comparativement à 42,4 p. 100 en 1981.
- Rien ne laisse prévoir que le Canada fera face à une pénurie générale de main-d'œuvre qualifiée en raison du vieillissement de la population.
- On prévoit que, d'ici quelques années, sept nouveaux emplois sur dix exigeront une formation ou des études postsecondaires.
- Le niveau d'instruction s'élève en général chez les adultes et en particulier chez les jeunes adultes.
- La technologie et les sciences de la gestion gagnent en popularité comme champs d'études.

- Soixante et un pour cent des immigrants en âge de travailler arrivés dans les années 1990 détenaient en 2001 un diplôme universitaire ou collégial ou un titre de compétence.
- Le niveau d'instruction des Autochtones s'accroît également. En 2001, 27 p. 100 des Autochtones avaient un diplôme d'études secondaires, et 39 p. 100 un diplôme d'études postsecondaires.

#### Besoins futurs

- La fonction publique devra être prête à rivaliser avec les autres employeurs pour recruter des candidats très instruits.
- La planification des ressources humaines et la recherche dans ce domaine aideront à atténuer l'impact d'éventuelles pénuries de main-d'œuvre qualifiée.

### Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Population :** *Vieillesse de la population*

**Population :** *La situation des femmes*

**Population :** *Une société de plus en plus diversifiée*

**Population :** *Une population autochtone plus jeune*

**Société et culture :** *Iniquité sociale et accès à l'éducation*

**Sciences et technologie :** *Fossé numérique*

**Sciences et technologie :** *Engagement à l'égard de la recherche et du développement*

**Effectif de la fonction publique :** *Une fonction publique vieillissante approchant de la retraite*

**Effectif de la fonction publique :** *Attentes plus élevées à l'égard de l'équité en emploi*

**Effectif de la fonction publique :** *Recours accru à l'emploi de durée déterminée pour entrer à la fonction publique*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Positionner le Canada dans l'économie mondiale du 21<sup>e</sup> siècle*

## Relations de travail

Le Centre syndical et patronal du Canada sonde les syndicats et le patronat des secteurs privé et public pour obtenir leurs impressions sur l'état des relations patronales-syndicales au Canada et surveiller les facteurs qui sous-tendent l'évolution de ces impressions au fil du temps. Entre 2000 et 2002, les gestionnaires aussi bien que les dirigeants syndicaux avaient une opinion plutôt pessimiste de l'avenir des relations syndicales-patronales.

En 2000, 24 p. 100 des gestionnaires du secteur privé et 36 p. 100 des dirigeants syndicaux du secteur privé prévoyaient une détérioration des relations syndicales-patronales au cours des deux années suivantes. Ce sentiment de pessimisme était encore plus apparent dans le secteur public.

En 2000, 36 p. 100 des dirigeants syndicaux s'attendaient à ce que les relations syndicales-patronales se détériorent au cours des années à venir, ce pourcentage atteignant 60 p. 100 deux années plus tard. Quant aux gestionnaires du secteur public, ils sont eux aussi de plus en plus pessimistes; la proportion de ces gestionnaires qui s'attendaient à une détérioration des relations syndicales-patronales est passée de 28 p. 100 en 2000 à 42 p. 100 en 2002.

---

Parmi les gestionnaires du secteur privé ayant noté une amélioration des relations syndicales-patronales, 63 p. 100 ont déclaré avoir plus de facilité à attirer des employés, comparativement à 45 p. 100 dans le cas des gestionnaires du secteur public.

Le secteur public est beaucoup plus syndiqué que le secteur privé : 75 p. 100 de ses employés sont syndiqués, alors que seulement 19,9 p. 100 des travailleurs du secteur privé le sont.

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* vise à améliorer la situation en favorisant des relations syndicales-patronales plus constructives et harmonieuses, notamment par l'établissement de comités de consultation syndicaux-patronaux et de méthodes de règlement informel des différends dans les ministères; l'amélioration conjointe du milieu de travail; le recours accru à la médiation et à la conciliation pendant les négociations collectives; la négociation d'ententes sur les services essentiels; la prestation de services de recherche et d'analyse en matière de rémunération; et l'adoption de meilleurs mécanismes de règlement et d'arbitrage des griefs.

### **Répercussions**

- Des relations fondées sur la collaboration entre la direction et les agents négociateurs devraient se traduire par des milieux de travail plus productifs et concurrentiels.
- Dans la mesure où elles ont une incidence sur la satisfaction professionnelle et l'image de la fonction publique en tant qu'employeur, les relations syndicales-patronales peuvent influencer sur la capacité de la fonction publique de faire face à la concurrence pour obtenir de nouveaux employés talentueux.

Besoins actuels et futurs

#### **QUESTION : Relations de travail**

Tendances

- En 2000 et 2002, les gestionnaires aussi bien que les dirigeants syndicaux avaient une opinion pessimiste de l'avenir des relations syndicales-patronales.
- La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* vise à rendre les relations syndicales-patronales plus constructives et harmonieuses.

Besoins futurs

- La fonction publique doit être prête à rivaliser avec les autres employeurs pour recruter des employés talentueux.

---

## Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Société et culture :** *Valeurs sociales et éthique*

**Société et culture :** *Iniquité sociale et accès à l'éducation*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Améliorer le fonctionnement de la fonction publique*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Moderniser un cadre de gestion des ressources humaines désuet*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Responsabilisation, confiance et gestion financière*

### 3. Société et culture

#### Principaux points

Les Canadiens ont peu confiance dans leur gouvernement et leurs institutions politiques.

La population est de plus en plus instruite, mais l'éducation supérieure coûte de plus en plus cher.

Les préoccupations liées à la sécurité nationale, au pays et à l'étranger, demeurent au premier plan et sont à l'origine de nombreuses initiatives gouvernementales.

Les normes socio-culturelles varient considérablement d'un pays à l'autre et d'une région à l'autre. Les valeurs sociales et personnelles évoluent sans cesse, et nombreuses attitudes acceptées ou tolérées il y a à peine une vingtaine d'années seraient maintenant considérées comme peu souhaitables, si ce n'est carrément illégales. Par exemple, les attitudes face à la discrimination sexuelle et au tabagisme sont plus négatives qu'elles ne l'étaient dans les années 1970 et 1980. En revanche, d'autres comportements sont devenus plus acceptables ou sont mieux tolérés qu'auparavant. C'est le cas notamment de l'attitude à l'égard des relations entre partenaires de même sexe, qui est devenue plus positive ces dernières décennies. Les pratiques et croissances répandues de la société nord américaine en général, et canadienne plus précisément, et les différences régionales en particulier influent considérablement sur les communications, les relations et le travail.

En sa qualité d'employeur, le gouvernement du Canada n'est à l'abri ni de ces changements ni de la diversité des normes et des valeurs qui s'y rattachent, et la fonction publique se doit d'adapter ses valeurs en conséquence. Les nombreuses priorités mondiales de la dernière décennie, comme les droits de la personne, la conservation écologique et l'équité sociale, sont maintenant en compétition avec les questions d'intérêt national qui préoccupent les sociétés vieillissantes et les dangers politiques mondiaux. Toutefois, la communauté, l'égalité, la justice et la compassion demeurent les principales valeurs fondamentales des citoyens canadiens interrogés à ce sujet,

---

auxquelles s'ajoutent les notions de responsabilité et d'obligation de rendre compte des personnes, des sociétés et des administrations publiques.

### **Valeurs sociales et éthique**

Les Canadiens ont peu confiance dans leur gouvernement. Afin de gagner à nouveau leur confiance, le gouvernement s'emploie à resserrer les règles qui régissent les achats, les emplois et la passation de marchés. L'examen des dépenses qu'il effectue actuellement, et qui doit devenir un exercice annuel, est un bon exemple de la tendance à mieux contrôler les dépenses et activités de l'État. L'intégrité du leadership, la transparence des activités ministérielles, y compris l'activité de recrutement, et la surveillance des opérations sont également considérés comme étant particulièrement importants.

À la suite de plusieurs jugements de tribunaux provinciaux relatifs à la Charte ces dernières années, le mariage entre partenaires de même sexe est devenu une réalité sociale dans plusieurs provinces, et cela pourrait avoir des répercussions sur la gestion des droits des conjoints des employés et des avantages sociaux liés aux obligations familiales, du point tant des ressources humaines que des ressources financières.

L'accès aux programmes sociaux contribue grandement à la compétitivité à long terme du Canada. Les régimes de retraite et les programmes de service de garde d'enfants nécessiteront des investissements considérables à mesure que la demande augmentera; à elles seules, les prévisions relatives à la garde d'enfants atteignent 10 milliards de dollars d'ici dix ans. De même, l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada admet que le système de pensions sera confronté à d'énormes difficultés lorsque les enfants du baby-boom commenceront à devenir admissibles à des prestations de pension de l'État dans un proche avenir. Selon une étude de Statistique Canada, près de 44 p. 100 des ménages canadiens n'ont pas un revenu suffisant pour maintenir leur niveau de vie à la retraite. Cette étude a également révélé que les unités familiales dont le principal soutien économique travaille dans le secteur public sont plus susceptibles d'avoir suffisamment épargné pour la retraite. Toutefois, un effectif plus souple aux deux extrémités du spectre (travailleurs vieillissants, nouveaux parents) permettrait d'accroître le taux d'activité et la productivité du travail.

De plus en plus, les Canadiens attachent plus d'importance à l'intégrité, à la souplesse et à l'équité du milieu de travail qu'aux considérations d'ordre économique. En décembre 2004, une commission fédérale entreprendra un examen du *Code canadien du travail* qui l'amènera à se pencher sur une foule de questions liées à l'emploi, comme la durée de la semaine de travail, le congé de maternité, le salaire minimum et les normes relatives aux vacances. À l'automne de 2005, elle présentera au Parlement un rapport dans lequel elle proposera des modifications au *Code*.

---

## Répercussions

- Le rendement du gouvernement continuera d'être examiné de près pendant un certain temps encore.
- Des pressions plus grandes s'exerceront sur les systèmes de pensions et de santé en raison du vieillissement de la population.
- Certains événements récents, comme les scandales politiques, le mariage entre partenaires de même sexe et l'examen du *Code canadien du travail*, auront vraisemblablement une incidence sur les politiques, les règlements et les pratiques se rapportant aux ressources humaines.

## Besoins actuels et futurs

### QUESTION : Valeurs sociales et éthique

#### Tendances

- Le niveau de confiance dans les institutions politiques et le gouvernement est peu élevé.
- À la suite de plusieurs jugements de tribunaux provinciaux relatifs à la Charte ces dernières années, le mariage entre partenaires de même sexe est devenu une réalité sociale dans plusieurs provinces, et cela aura des répercussions sur la gestion des droits des conjoints des employés et des avantages sociaux liés aux obligations familiales, du point de vue des ressources humaines aussi bien que des ressources financières.
- L'accès aux programmes sociaux contribue grandement à la compétitivité à long terme du Canada. Les régimes de retraite et les programmes de service de garde d'enfants nécessiteront des investissements considérables à mesure que la demande augmentera.
- Presque 44 p. 100 des ménages canadiens ont un revenu insuffisant pour maintenir leur niveau de vie à la retraite. Toutefois, les familles dont le principal soutien économique travaille dans le secteur public sont plus susceptibles d'avoir épargné suffisamment pour la retraite.
- On est en train de revoir le *Code canadien du travail*, et un rapport à ce sujet est attendu à l'automne de 2005.
- De plus en plus les Canadiens attachent plus d'importance à l'intégrité, à la souplesse et à l'équité du milieu de travail qu'aux considérations d'ordre économique.
- Le respect de l'éthique et des valeurs retient de plus en plus l'attention et devient donc essentiel.

#### Besoins actuels

- L'incidence du mariage entre partenaires de même sexe sur les avantages sociaux des employés doit être précisée.

#### Besoins futurs

- Les modifications qui découleront de l'examen du *Code canadien du travail* devront se refléter dans les politiques et pratiques de la fonction publique.

---

## Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Population :** *Vieillessement de la population*

**Économie et marché du travail :** *Relations de travail*

**Effectif de la fonction publique :** *Une fonction publique vieillissante approchant de la retraite*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :**  
*Responsabilisation, confiance et gestion financière*

### Conditions de travail

Ensemble, un milieu de travail favorable et sain et des communications efficaces peuvent faciliter le recrutement et le maintien en poste des employés et aider l'organisation à se forger une réputation d'employeur de choix.

La proportion d'employés qui expriment des préoccupations au sujet de leurs conditions de travail ou de leur santé et de leur sécurité va en diminuant, mais ils sont de plus en plus nombreux à se plaindre d'avoir à respecter des échéances serrées et à travailler à un rythme sans cesse croissant. Selon le rapport *Regard sur le marché du travail canadien* de novembre 2004, 14 p. 100 des Canadiens apportent à la maison du travail qu'ils n'ont pu accomplir durant la journée et un Canadien sur cinq effectue en moyenne 8,5 heures supplémentaires par semaine. Ceux et celles qui travaillent de longues heures ou à un rythme effréné signalent un plus grand nombre de problèmes de santé liés au stress et font état d'une plus grande difficulté à concilier le travail et la vie familiale.

Les sondages révèlent en outre que la perception de l'insécurité d'emploi est à la hausse, quoique le niveau constaté au Canada demeure inférieur à celui observé dans d'autres pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Néanmoins, les Canadiennes figurent parmi les personnes qui ressentent le plus d'insécurité, peut-être parce qu'elles sont plus exposées que les hommes au chômage et au sous-emploi.

Ce sentiment d'insécurité s'explique peut-être par l'augmentation du chômage et l'enracinement du chômage prolongé, des salaires moindres, de plus longues heures de travail, la croissance de l'emploi temporaire, contractuel et à temps partiel (y compris l'absence de conditions bien définies, de dispositions relatives à la pension et d'assurances personnelles), l'absence de protection d'emploi, l'impossibilité de contester un congédiement injuste, etc.

Il semble que dans les pays développés peu d'employeurs s'intéressent vraiment à la santé physique de leurs employés, et encore moins à la santé mentale des travailleurs dont l'emploi comporte des risques élevés. Les emplois qui sont très exigeants et n'offrent que peu de contrôle sur l'organisation du travail sont associés à des risques élevés pour la santé. Une étude récente a montré que les fonctionnaires étaient les travailleurs dont l'état de santé laisse le plus à désirer, qui travaillent le plus grand nombre d'heures et dont la charge de travail est la plus lourde. Les

---

femmes qui travaillent à la fonction publique, en particulier celles qui occupent des emplois de commis ou des emplois administratifs, consultent généralement plus souvent un médecin que les autres travailleurs. La *Society for Human Resource Management* a constaté que les régimes de travail souples, les congés pour activités scolaires, le télétravail et la semaine de travail comprimée figuraient parmi les meilleures stratégies qui puissent être utilisées pour prévenir les congés de maladie et l'absentéisme.

Les femmes ont manifestement plus de responsabilités que les hommes en ce qui concerne les soins aux enfants et parents âgés. Ensemble, le volume de travail et l'obligation de prendre soin de personnes âgées peuvent constituer une charge particulièrement lourde à porter. Une récente étude de l'Agence de santé publique du Canada a révélé que le stress et la maladie occasionnés par l'effet combiné du travail et de la garde de personnes âgées représentaient une dépense supplémentaire de 11 milliards de dollars par année pour le système de santé.

Selon une étude récente, le pourcentage de Canadiens adultes faisant de l'embonpoint ou souffrant d'obésité a plus que doublé au cours des deux dernières décennies. Alors que le gouvernement du Canada a mis fin au Programme *Participation* en 2001, les gouvernements de certains États américains ont entrepris des campagnes d'activité physique en milieu de travail et instauré toute une gamme de mesures, comme inciter les organisateurs de réunions, de conférences et de séances de formation à offrir des menus santé, afficher dans les cafétérias et salles de pause des messages faisant la promotion d'une saine alimentation et encourager les employés à faire de l'exercice, y compris une « politique » d'exercice de 30 minutes pour diminuer la tension.

### **Répercussions**

- L'insécurité d'emploi peut avoir un effet néfaste sur la relation employeur-employé puisqu'elle nuit à la motivation et à la satisfaction au travail et fait donc baisser le taux de productivité.

Besoins actuels et futurs

#### **QUESTION : Conditions de travail**

Tendances

- Les employés signalent moins de problèmes en ce qui a trait aux conditions de travail et aux risques pour la santé et la sécurité, mais en signalent davantage en ce qui touche les échéances serrées et les pressions qui ne cessent de s'exercer en faveur d'une accélération du travail.
- Ceux et celles qui travaillent de longues heures ou à un rythme effréné signalent un plus grand nombre de problèmes de santé liés au stress et font état d'une plus grande difficulté à concilier le travail et la vie familiale.
- La perception de l'insécurité d'emploi est à la hausse mais demeure inférieure à celle observée dans d'autres pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Les femmes ressentent plus d'insécurité que les hommes, peut-être parce qu'elles sont plus exposées

---

qu'eux au chômage et au sous-emploi.

#### Besoins futurs

- L'optimisation de la satisfaction au travail et des autres conditions de travail aidera la fonction publique à se forger une bonne réputation comme employeur et à rivaliser avec les autres employeurs pour mieux recruter de nouveaux employés talentueux.
- Il deviendra peut-être plus important d'investir dans les services de counselling, de santé mentale et de réduction du stress en milieu de travail.

### Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Population :** *La situation des femmes*

**Économie et marché du travail :** *Un marché du travail en évolution*

**Sciences et technologie :** *Informatisation du travail et outils d'apprentissage et de perfectionnement en ligne*

**Effectif de la fonction publique :** *Demande accrue de régimes de travail souples*

### Iniquité sociale et accès aux études

L'étendue et la gravité de la pauvreté ont augmenté dans les années 1990. En fait, la proportion de Canadiens vivant sous le seuil de la pauvreté est maintenant plus élevée qu'elle ne l'était avant la récession de 1989, et l'écart entre le revenu moyen et le seuil de la pauvreté ne cesse de s'élargir. De plus, les personnes qui sont entrées sur le marché du travail dans les années 1990 ont connu généralement une diminution de leur revenu après inflation. Les jeunes travailleurs et les immigrants récents semblent avoir été les plus durement touchés. Au printemps de 2004, le Congrès du travail du Canada a signalé que 16,2 p. 100 des femmes et 11,2 p. 100 des hommes âgés de 25 à 54 ans gagnaient moins de 10 \$ l'heure. Il en faudrait peu pour que ces personnes chutent sous le seuil de la pauvreté si elles tombent malades, se voient demandées de travailler à temps partiel ou sont licenciées.

Les membres des groupes désignés sont généralement plus pauvres que le reste de la population, et l'écart peut être considérable. Dans le cas des Autochtones et des minorités visibles, par exemple, le risque de vivre sous la pauvreté est deux fois plus grand que la moyenne canadienne, et celui d'être sans emploi l'est trois fois plus. Il ne s'agit pas d'un problème purement économique, car il peut en résulter, entre autres, des taux d'incarcération plus élevés et une plus grande difficulté à atteindre les niveaux d'instruction souhaités.

La décision la plus importante que puisse prendre une personne pour assurer sa sécurité économique est de poursuivre ses études, et c'est ce qui explique la différence de revenu de 85 p. 100 entre les personnes qui ont un baccalauréat et celles qui n'en ont pas. Un nombre record de Canadiens font des études universitaires, et ceux qui ont un diplôme d'études postsecondaires (diplôme universitaire ou collégial ou certificat de compétence) représentent

---

maintenant plus de 50 p. 100 de la population en âge de travailler. Le Canada se classe au quatrième rang des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques pour la proportion de travailleurs ayant fait des études universitaires; il arrive même premier lorsque les diplômés d'études collégiales sont pris en considération.

Toutefois, la charge financière que représentent les études postsecondaires s'est alourdie depuis une vingtaine d'années. En Ontario, par exemple, les frais de scolarité ont augmenté de 137 p. 100 depuis dix ans pour atteindre en moyenne 4 923 \$ par année pour un étudiant de premier cycle. Les coûts et frais des études supérieures ont aussi augmenté considérablement au cours de la dernière décennie. En 2000, les diplômés d'un programme de premier cycle de quatre ans ayant reçu des prêts étudiant (56 p. 100 des étudiants) devaient en moyenne 21 200 \$. Il s'agit d'une augmentation d'environ 300 p. 100 par rapport à 1984, alors que le coût de la vie n'a augmenté que de 73 p. 100 pendant la même période. Ainsi, seulement le tiers des enfants dont les parents gagnaient moins de 55 000 \$ par année fréquentaient l'université.

Le défi que posera le maintien de l'accès à l'éducation ne sera pas uniquement d'ordre économique. Par exemple, les tendances de la retraite qui pèsent sur les administrations publiques et le secteur privé toucheront également l'enseignement.

### **Répercussions**

- Les diplômés récents que recrute la fonction publique auront généralement un endettement étudiant plus élevé et pourraient donc être moins attirés par des postes de courte durée.

Besoins actuels et futurs

#### **QUESTION : Iniquité sociale et accès aux études**

Tendances

- L'étendue et la gravité de la pauvreté ont augmenté dans les années 1990.
- Les membres des groupes désignés sont généralement plus pauvres que le reste de la population.
- La pauvreté occasionne des problèmes sociaux tels qu'un taux élevé d'incarcération et une plus grande difficulté à atteindre les niveaux d'instruction souhaités.
- La différence de revenu entre les personnes détenant un baccalauréat et celles qui n'en ont pas s'établit à 85 p. 100.
- On assiste à une augmentation des niveaux d'instruction au Canada.
- Le Canada se classe au quatrième rang des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques pour la proportion de travailleurs ayant fait des études universitaires, et au premier rang lorsqu'il est tenu compte des diplômés d'études collégiales.
- Les études postsecondaires coûtent plus cher. En 2000, les diplômés d'un programme de premier cycle de quatre ans ayant reçu des prêts étudiant avaient une dette presque trois fois plus élevée que vingt ans auparavant.
- Seulement le tiers des enfants de ménages touchant moins de 55 000 dollars par an fréquentent

---

l'université.

- Les tendances de la retraite qui pèsent sur les administrations publiques et le secteur privé toucheront également l'enseignement.

Besoins futurs

- La fonction publique doit être en mesure de rivaliser avec les autres employeurs pour recruter de récents diplômés talentueux.

### Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Population :** *Une société de plus en plus diversifiée*

**Population :** *Une population autochtone plus jeune*

**Population :** *Personnes handicapées*

**Économie et marché du travail :** *Un marché du travail en évolution*

**Économie et marché du travail :** *Convergence des aptitudes et compétences vers une économie du savoir*

**Économie et marché du travail :** *Relations de travail*

**Sciences et technologie :** *Fossé numérique*

**Effectif de la fonction publique :** *Attentes plus élevées à l'égard de l'équité en emploi*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Positionner le Canada dans l'économie mondiale du 21<sup>e</sup> siècle*

## Sécurité et criminalité

La sécurité nationale est devenue une préoccupation politique majeure ces dernières années, en raison notamment des attaques terroristes commis dans de nombreuses régions du globe, de la violence continue en Afghanistan et en Irak et des élections présidentielles aux États-Unis. Depuis septembre 2001, le Canada a consacré environ 8,3 milliards de dollars à diverses mesures de sécurité, et il a fait pour la première fois en avril dernier une déclaration d'une grande portée sur la sécurité nationale. La réaction des Canadiens à ces mesures a été peu favorable, car aussi peu que 12 p. 100 pensent que le Canada pourrait être l'objet d'un acte terroriste et seulement 49 p. 100 estiment pouvoir compter sur le gouvernement pour trouver le juste équilibre entre la sécurité et les libertés civiles.

Parmi les principales mesures prévues dans la politique de sécurité nationale figurent des hausses budgétaires de 30 p. 100 pour le Service canadien du renseignement de sécurité et de 25 p. 100 pour le Centre de la sécurité des télécommunications. Des ressources additionnelles ont aussi été affectées au Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, à l'Agence des services frontaliers du Canada et à Transports Canada pour renforcer la sécurité et le renseignement. Un centre d'évaluation intégrée des menaces a été créé, avec l'appui du Service canadien du renseignement de sécurité, la Gendarmerie royale du Canada, le Centre de la sécurité des télécommunications, le ministère de la Défense nationale, Affaires étrangères, Transports Canada et d'autres organismes. Il relèvera directement d'un nouveau conseiller

---

auprès du premier ministre en matière de sécurité nationale. Le gouvernement a également prévu 308 millions de dollars pour la sécurité maritime, 100 millions pour la base de données des empreintes digitales de la Gendarmerie royale du Canada, qui sera rattachée aux postes frontaliers et aux aéroports, et 85 millions de dollars pour permettre à la Défense nationale de prévenir les attaques informatiques.

Dans l'avenir immédiat, une proportion croissante de l'effectif de la fonction publique nécessitera des cotes de sécurité plus élevées et des contrôles de sécurité plus rigoureux. En 2000-2001, le Service canadien du renseignement de sécurité a traité quelque 37 000 demandes de cotes de sécurité pour des fonctionnaires. Dans le cas d'une cote « très secret », il faut parfois plus de quatre mois pour traiter la demande.

### **Répercussions**

- Dans la mesure où un plus grand nombre d'employés récents ou nouveaux de la fonction publique requièrent des niveaux de sécurité plus élevés, il faudra peut-être prévoir plus de temps pour les mesures de dotation.

Besoins actuels et futurs

#### **QUESTION : Sécurité et criminalité**

Tendances

- La sécurité nationale demeure une préoccupation très importante.
- Depuis septembre 2001, le Canada a consacré environ 8,3 milliards de dollars à diverses mesures de sécurité.
- En avril 2004, le Canada a fait pour la première fois une déclaration d'une grande portée sur la sécurité nationale.
- Aussi peu que 12 p. 100 des Canadiens estiment que le Canada pourrait être l'objet d'un acte terroriste, et seulement 49 p. 100 pensent qu'ils peuvent compter sur le gouvernement pour trouver le juste équilibre entre la sécurité et les libertés civiles.
- Plusieurs mesures structurelles et dépenses importantes sont prévues dans la politique de sécurité nationale.

Besoins actuels

- Dans l'avenir immédiat, une proportion croissante de fonctionnaires nécessiteront des cotes et des contrôles de sécurité.
- La planification rigoureuse de mesures d'urgence, notamment en cas de catastrophe, est une préoccupation qui touche à la sécurité du lieu de travail.
- Citoyenneté et Immigration Canada et l'Agence des services frontaliers du Canada auront besoin de ressources additionnelles pour adopter les nouvelles technologies biométriques et s'acquitter de leurs responsabilités additionnelles en matière de sécurité.

Besoins futurs

- Accent sur le recrutement et le renforcement des capacités dans les domaines de la défense, de la

---

diplomatie et du développement.

- Surveillance étroite des normes de sécurité des données qui seront élaborées par le Centre de la sécurité des télécommunications, afin d'assurer la conformité à ces normes des données sur les ressources humaines et les employés du gouvernement.

#### Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Sciences et technologie :** *Sécurité, confidentialité et vie privée*

**Politique et gouvernance :** *Alignement plus serré du Canada et des États-Unis en matière d'économie et de sécurité et au plan militaire*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Appuyer les engagements du gouvernement*

## 4. Sciences et technologie

### Principaux points

La fonction publique est un lieu de travail très informatisé, et son initiative Gouvernement en direct place le Canada devant les autres pays au chapitre du développement du gouvernement électronique.

L'apprentissage en direct permet d'améliorer à peu de frais les méthodes d'apprentissage.

Il est plus nécessaire que jamais de protéger les réseaux informatiques et les données informatisées en raison du perfectionnement croissant de la cybercriminalité et de l'augmentation de la dépendance sur les systèmes informatiques.

Un accès inégal à la technologie peut avoir un effet néfaste sur les groupes visés par l'équité en emploi.

Les sciences et la technologie devraient être envisagées dans le contexte général d'une réorientation vers une économie du savoir qui lie croissance économique et changement technologique. Ainsi, les initiatives mises de l'avant par le gouvernement fédéral dans le domaine des sciences et de la technologie font partie des changements qui s'opèrent à un rythme sans cesse croissant partout dans le monde. C'est ce que dénote l'ampleur grandissante de la composante scientifique de la politique publique, qui s'étend à l'ensemble des ministères et au-delà des frontières nationales.

En février 2002, le gouvernement fédéral a lancé une stratégie d'innovation échelonnée sur dix ans qui visait à faire du Canada l'un des pays les plus innovateurs du monde. Dans le cadre de cette stratégie, le gouvernement entend, en collaboration avec d'autres ordres de gouvernement et d'autres intervenants, développer et appliquer les technologies d'avant-garde du 21<sup>e</sup> siècle, créer et commercialiser de nouvelles connaissances, promouvoir l'apprentissage continu, former

---

des travailleurs qualifiés, créer un environnement commercial solide et concurrentiel et renforcer l'économie sociale.

La diversification des modes de prestation des services fait partie intégrante des efforts que déploie le gouvernement fédéral afin d'offrir le meilleur service possible aux Canadiens par le moyen de leur choix. Les gouvernements se servent de plus en plus d'Internet pour diffuser de l'information et offrir leurs services aux citoyens. Le Groupe conseil sur le Gouvernement en direct (GCGED) s'est engagé à examiner ces questions et à présenter ses conclusions au président du Conseil du Trésor. L'Internet et l'informatisation des services ont rendu inutiles certaines fonctions relatives aux ressources humaines, ce qui a permis de réaliser des économies dans certains secteurs et de réaffecter les fonds à d'autres secteurs. Même si elle entraîne une diminution des besoins en ressources humaines pour certaines fonctions particulières, la technologie peut produire l'effet contraire pour d'autres groupes professionnels (comme les CS), ce qui marque une orientation vers un nouveau type de connaissances spécialisées. Le gouvernement n'aura d'autre choix que se s'adapter s'il veut suivre l'évolution d'une économie dynamique.

Le milieu dans lequel évoluent les fonctionnaires fédéraux a été passablement transformé par les technologies de l'information et des communications. En 2002, presque toutes les institutions gouvernementales, tant fédérales que provinciales, faisaient usage d'ordinateurs personnels et d'Internet. L'informatisation du travail les a forcées à fournir à leurs employés des outils d'apprentissage et de perfectionnement en ligne. Même si l'apprentissage électronique coûte moins cher que les méthodes traditionnelles, son application a été plus lente que prévu, et il faudra en faire davantage la promotion auprès des employés et des gestionnaires.

Les technologies informatiques ont une incidence profonde sur divers aspects de la gestion des ressources humaines. La recherche d'emploi en ligne est devenue la norme pour les jeunes et les plus instruits, ce qui donne lieu à l'émergence ou à l'amélioration du recrutement électronique, du marché du travail électronique, des systèmes électroniques de RH et des systèmes de libre-service des employés. Ces innovations ont transformé les rapports entre les professionnels des ressources humaines, les gestionnaires, les employés et les futurs employés, ainsi que la façon d'exécuter certaines tâches liées aux ressources humaines. Les percées technologiques dans le domaine de la gestion des ressources humaines aident l'employeur à s'assurer que les bonnes personnes sont nommées aux bons postes au bon moment et à améliorer l'accessibilité et l'efficacité de la formation et de l'apprentissage et des méthodes de diffusion et de protection de l'information.

L'informatisation des activités liées aux ressources humaines soulève cependant des difficultés particulières. Par exemple, si le recrutement électronique est plus rapide et coûte moins cher que

---

les méthodes traditionnelles de diffusion d'offres d'emploi, il engendre aussi un plus grand nombre de candidatures. Lorsque les demandes seront trop nombreuses pour être traitées manuellement, il faudra parfois automatiser au moins une partie de la présélection.

L'automatisation doit permettre dans ce cas de trouver le juste milieu entre la nécessité de réduire le nombre de candidats devant faire l'objet d'une évaluation plus approfondie et le besoin de garantir la qualité de la présélection de sorte que puissent être retenus les meilleurs candidats.

Le développement de la technologie de l'information soulève aussi des questions en ce qui concerne la sécurité, la confidentialité et la protection de la vie privée. La cybercriminalité peut porter atteinte au système informatisé des ressources humaines du gouvernement fédéral et perturber les activités ou entraîner des fuites de renseignements personnels ou délicats. Les petits ministères pourraient avoir de la difficulté à obtenir l'appui financier et technique nécessaire pour faire face à de telles situations.

L'avènement d'Internet et la convergence des **technologies de l'information et des communications (TIC)** ont stimulé la recherche dans de nouveaux domaines. L'un des domaines les plus connus est le « fossé numérique », aussi appelé « fracture numérique », qui désigne communément l'écart entre ceux qui sont branchés et ceux qui ne le sont pas. L'expression « fossé numérique » englobe des facteurs tels que l'accès à l'infrastructure et aux technologies de l'information et des communications ainsi que les obstacles à leur utilisation. Ces facteurs déterminent les connaissances technologiques des personnes et des collectivités dans la mesure où ils ont une incidence sur leur capacité de se tailler une place sur le marché du travail et d'assurer leur bien-être économique. D'après certaines études récentes, même s'il demeure important le fossé numérique se comble. Néanmoins, les Canadiens qui sont démunis sur le plan technologique continuent d'être désavantagés. De plus, comme les membres des groupes désignés ont tendance à être surreprésentés parmi les « infopauvres », le fossé numérique a aussi des conséquences du point de vue de l'équité en emploi.

### **Prestation de services par Internet et informatisation des services**

Les administrations publiques ont de plus en plus recours à Internet pour diffuser de l'information et fournir leurs services aux citoyens. Pour la quatrième année consécutive, le Canada s'est classé au premier rang pour ses réalisations au chapitre du gouvernement électronique. Dans le cadre de son initiative Gouvernement en direct, le gouvernement entend offrir en ligne, d'ici 2005, la plupart de ses services les plus demandés. La plus grande partie des services en question seront intégrés, conformément à l'approche pangouvernementale que préconise le gouvernement en ce qui a trait à la conception et à la prestation des services en direct. Le Groupe conseil sur le Gouvernement en direct (GCGED) a été créé en septembre 2001 afin de conseiller le président du Conseil du Trésor sur un large éventail de questions se rapportant à cet objectif.

---

D'après les estimations d'une enquête d'Ipsos-Reid, huit millions et demi de Canadiens se sont déjà servis d'Internet pour chercher un emploi. En fait, la recherche d'emploi en ligne est devenue la norme pour les jeunes et les plus instruits. Le recrutement électronique, le marché du travail électronique, les systèmes électroniques de RH et les systèmes de libre-service des employés sont autant de tentatives de mettre à profit les percées technologiques les plus récentes pour attirer des travailleurs du savoir.

### **Répercussions**

- L'informatisation des opérations et des services et l'intégration des services en direct pourraient avoir une incidence sur le nombre de professionnels des ressources humaines requis et sur les titres et compétences qu'ils devront posséder.
- L'informatisation et l'intégration des services pourraient se traduire par des économies de temps et d'argent, ce qui permettrait de réaffecter des ressources à des activités de consultation et de gestion de l'information plus stratégiques.
- Le recrutement électronique peut s'avérer un moyen plus économique, plus rapide et plus efficace de recruter des candidats talentueux, mais il risque toutefois d'aviver la concurrence entre les employeurs et entre les chercheurs et chercheuses d'emploi. En période de pénurie de main-d'œuvre, le marché du travail électronique fera pencher la balance du pouvoir en faveur des chercheurs d'emploi.
- Le marché du travail électronique peut venir compliquer les efforts que déploient les employeurs pour garder à leur service leurs meilleurs employés puisque qu'il permet aux travailleurs d'avoir accès plus facilement aux débouchés offerts par d'autres employeurs.
- Le recrutement électronique permet d'élargir l'accès des Canadiens aux emplois qu'offre la fonction publique en assurant une meilleure diffusion de l'information et en facilitant la tenue de concours à l'échelle nationale.
- La méthode de la présélection manuelle des candidats ne convient pas pour trier le grand nombre de demandes que peuvent susciter le recrutement électronique et les avis de concours en ligne.
- Les systèmes électroniques de RH facilitent les initiatives de libre-service des employés et peuvent donc avoir pour effet de réduire la charge de travail des professionnels des ressources humaines, ou du moins de la modifier.

Besoins actuels et futurs

#### **QUESTION : Prestation de services par Internet et informatisation des services**

Tendances

- L'année où elle a été introduite, la transmission électronique de déclarations n'a été utilisée que pour 3,7 p 100 des déclarations de revenus des particuliers; cinq ans plus tard, ce taux atteignait 43 p. 100.

- Le gouvernement utilise de plus en plus Internet pour diffuser de l'information et fournir des services.
- Pour la quatrième année consécutive, le Canada s'est classé au premier rang pour ses réalisations au chapitre du gouvernement électronique.
- L'usage de fonctions et d'outils électroniques et automatisés de gestion des ressources humaines se répand; plus de huit millions de Canadiens ont déjà utilisé Internet pour chercher un emploi.

#### Besoins futurs

- Surveiller les innovations technologiques afin que la gestion des ressources humaines puisse en bénéficier le plus possible.
- Il importe de cerner et de régler les questions se rapportant à la formation technologique des professionnels des ressources humaines.

### Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Effectif de la fonction publique :** *Une collectivité des ressources humaines aux prises avec de multiples défis*

### **Informatisation du travail et outils d'apprentissage et de perfectionnement en ligne**

Le milieu de travail a été profondément transformé par les technologies de l'information et des communications. Presque toutes les institutions gouvernementales, tant fédérales que provinciales, font maintenant usage d'ordinateurs personnels et d'Internet, et 95 p. 100 d'entre elles avaient un site Web officiel en 2002. De plus, 90 p. 100 de leurs employés avaient accès à un ordinateur, 88 p. 100 au courrier électronique et 85 p. 100 à Internet.

L'expansion des technologies de l'information et des communications en milieu de travail a modifié la façon dont les gens travaillent, l'endroit où ils travaillent, la quantité de travail qu'ils accomplissent et les rapports qu'ils entretiennent avec leurs collègues et leurs clients. Par exemple, la distinction s'estompe entre le domicile et le lieu de travail depuis qu'il est plus facile d'avoir accès à son poste de travail par Internet; les gens communiquent de moins en moins souvent en personne depuis qu'ils utilisent des logiciels de courrier électronique; et l'informatisation des services modifie la nature du travail accompli par certains employés.

L'informatisation du travail a amené les employeurs à concevoir des outils d'apprentissage et de perfectionnement en ligne à l'intention de leurs employés. Les secteurs privé et public ont recours de plus en plus à l'apprentissage électronique en raison de ses principaux avantages : la possibilité d'offrir de l'apprentissage juste-à-temps en milieu de travail, un plus grand contrôle sur le processus d'apprentissage par l'employé et l'amélioration de l'efficacité de l'apprentissage en milieu de travail. En outre, l'apprentissage en ligne est souvent plus économique que l'apprentissage en classe traditionnel, ce qui permet de réduire les dépenses de formation.

---

Toutefois, la mise en application de l'apprentissage électronique pose aussi des difficultés. Outre le temps et les ressources qu'exigent la conception et l'adoption du programme d'apprentissage électronique, il faut aussi parfois mettre en valeur l'apprentissage en ligne auprès des gestionnaires et des employés. Comme l'apprentissage électronique modifie de fond en comble la nature et la structure de l'apprentissage, il faudra peut-être en faire valoir les avantages à ceux et celles qui peuvent en bénéficier le plus.

### **Répercussions**

- L'informatisation du travail a des répercussions sur la gestion des ressources humaines du point de vue non seulement des compétences et connaissances que doivent posséder les employés, mais aussi de la formation dont les employés ont besoin pour acquérir les compétences technologiques requises.
- Les technologies de l'information et des communications présentent à la fois des avantages et des inconvénients pour ce qui est de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. D'une part elle facilite l'adoption de régimes de travail souples, comme le télétravail, d'autre part elle permet aux employés d'apporter du travail à la maison. En fait, selon la tendance actuelle, plus les gens se servent d'Internet, plus ils passent de temps à travailler, soit à domicile soit au bureau.
- L'informatisation du travail permet aussi de libérer les ressources humaines de certaines tâches administratives et fonctions de traitement.

### Besoins actuels et futurs

#### **QUESTION : Informatisation du travail et outils d'apprentissage et de perfectionnement en ligne**

##### Tendances

- Presque tous les fonctionnaires fédéraux et provinciaux se servent d'un ordinateur personnel; 90 p. 100 ont accès à un ordinateur, 88 p. 100 au courrier électronique et 85 p. 100 à Internet.
- De plus en plus, les organisations ont recours à l'apprentissage et au perfectionnement en ligne et centralisent leurs outils dans des portails d'apprentissage.
- L'informatisation facilite le télétravail mais atténue la distinction entre le lieu de travail et le domicile, ce qui entraîne parfois une augmentation des heures de travail.

##### Besoins futurs

- Il sera peut-être nécessaire de mettre en valeur l'apprentissage électronique auprès des employés et des gestionnaires pour optimiser l'utilisation des programmes d'apprentissage électronique et maximiser le rendement des investissements.

---

## Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Société et culture** : *Conditions de travail*

**Effectif de la fonction publique** : *Demande accrue de régimes de travail souples*

### **Sécurité, confidentialité et vie privée**

L'aspect sécurité des technologies de l'information s'est améliorée rapidement depuis que l'on sait que la cybercriminalité et le cyberterrorisme constituent une menace importante pour la sécurité. Les préoccupations relatives à la vie privée se font grandissantes et soulèvent un débat sur la signification de l'expression « vie privée » dans un milieu en évolution. En raison de la menace accrue qui pèse sur leur sécurité, les citoyens semblent être prêts à accepter une certaine intrusion du gouvernement dans leur vie privée. Néanmoins, les opinions publiques et judiciaires appuient toujours une défense rigoureuse de la Charte des droits et libertés.

L'un des meilleurs exemples de controverses récentes à propos des services de l'État et des droits civils a été la collecte de renseignements personnels sur les Canadiens et leur communication à des sociétés privées pour traitement. La diversification des modes de prestation des services, ou l'impartition, a suscité de vives inquiétudes dans le passé au sujet de la sécurité et de la vie privée. Cela a été le cas notamment lorsque Statistique Canada a annoncé, à l'été 2004, son intention de conclure un marché avec Lockheed Martin pour le traitement de certains éléments du Recensement de 2006. La signature d'un contrat d'impartition de plusieurs millions de dollars entre le gouvernement de la Colombie-Britannique et MAXIMUS, une société spécialisée dans l'administration des services de santé, a aussi soulevé un tollé. La société aura en sa possession des données médicales et pharmaceutiques sur tous les résidents de cette province. Comme MAXIMUS est une société américaine et qu'elle est assujettie à la *Patriot Act*, ces données pourront être examinées à la loupe par des forces de l'ordre étrangères. Des préoccupations semblables existent à propos d'autres fournisseurs de logiciels tels que PeopleSoft et Oracle (la société qui souhaite l'acquérir), qui sont elles aussi assujetties à cette loi.

Il incombe au gouvernement fédéral, en sa qualité de principal employeur au Canada, de garantir l'accès légitime aux renseignements personnels sur ses citoyens. L'adoption intégrale en 2004 de la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques*, qui s'applique à l'ensemble des documents et dossiers des fonctionnaires fédéraux, prévoit des mesures de protection telles que l'usage limité et le consentement. Comme l'indique la politique de sécurité du Conseil du Trésor, « les ministères sont responsables de la santé et de la sécurité au travail des employés en vertu de la partie II du Code canadien du travail et des politiques du Conseil du Trésor ». En outre, la fonction publique se doit de protéger le bien-être, la sécurité et la vie privée des Canadiens et des Canadiennes.

---

## Répercussions

- Plus les activités relatives aux ressources humaines s’informatisent et s’automatisent, plus elles sont exposées à des perturbations et à des utilisations malveillantes du fait de la criminalité informatique (piratage et virus informatiques, cybercriminalité, etc.).
- Il faut empêcher l’accès non autorisé aux données sur les postulants et les employés.
- Les petits organismes n’ont peut-être pas suffisamment de ressources pour garantir la sécurité informatique.
- Depuis l’entrée en vigueur de la *Patriot Act* aux États-Unis, il est moins certain que le gouvernement soit en mesure de protéger les renseignements qu’il détient sur les citoyens canadiens en général et les fonctionnaires en particulier. La divulgation de ces renseignements pourrait amener les Canadiens à douter de la capacité du gouvernement de traiter l’information qui les concerne et à moins bien accepter les projets futurs se rapportant à l’initiative Gouvernement en direct.

### Besoins actuels et futurs

#### **QUESTION : Sécurité, confidentialité et vie privée**

##### Tendances

- Les criminels utilisent de plus en plus Internet pour commettre des délits et des vols d’identité.
- Les virus et les vers informatiques continuent de s’accroître en nombre et en complexité.
- L’information confidentielle est de plus en plus consignée électroniquement et échangée en ligne.
- La sécurité organisationnelle s’accroît avec les assauts contre cette information.
- La protection des renseignements personnels retient davantage l’attention depuis quelques années.

##### Besoins futurs

- Il faut assurer un degré approprié de protection et de sécurité des données détenues par le gouvernement, y compris les données sur les ressources humaines.

#### **Questions connexes abordées dans d’autres parties du rapport**

**Société et culture** : *Sécurité et criminalité*

**Politique et gouvernance** : *Alignement plus serré du Canada et des États-Unis en matière d’économie et de sécurité et au plan militaire*

## Fossé numérique

Les progrès rapides de la technologie Internet, le nombre croissant d’usagers et l’informatisation accrue du domicile et du lieu de travail ont procuré un avantage aux personnes qui possèdent les connaissances et compétences nécessaires pour se servir d’Internet. Cela soulève aussi toutefois des préoccupations au sujet des iniquités observées en ce qui concerne l’accès à la technologie et

---

la capacité d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires. Le « fossé numérique » qui sépare ceux qui ont accès aux **technologies de l'information et des communications** (TIC) et les autres comprend des questions telles que les infrastructures requises, l'accès aux TIC et les obstacles à l'utilisation de la technologie. Les personnes qui n'ont pas accès aux TIC ou qui n'ont pas encore les compétences nécessaires pour les utiliser n'ont pas autant accès aux services de l'État et au marché du travail que les « inforiches » étant donné qu'il leur manque certaines des compétences exigées par d'éventuels employeurs ou qu'ils ne peuvent profiter des sites de recrutement électronique. On estime que depuis 1990 1,8 million d'emplois ont été créés pour les personnes très instruites tandis qu'environ 1 million d'emplois n'exigeant qu'un diplôme secondaire ont été perdus. Au cours des années à venir, plus de 70 p. 100 de tous les nouveaux emplois créés au Canada demanderont des études postsecondaires.

Les hommes, les jeunes, les plus instruits et les groupes à revenu élevé représentent un pourcentage disproportionné de la population « branchée ». Les hommes utilisent davantage Internet que les femmes dans tous les pays où des données sont recueillies à ce sujet. Les personnes « numériquement branchées » ont plus de chances de posséder un ordinateur personnel, d'avoir accès à Internet à domicile, d'utiliser la technologie plus souvent à des fins plus diverses et d'avoir de plus grandes compétences numériques.

Des progrès ont été accomplis ces dernières années, et le fossé numérique semble se combler. Les groupes à revenu moyen en général, et les groupes à revenu moyen supérieur en particulier, ont commencé à rattraper les groupes à revenu élevé. Malheureusement, l'écart entre les plus pauvres et les plus riches s'élargit. La surreprésentation des groupes désignés parmi les Canadiens les plus pauvres pourrait avoir des conséquences pour l'équité en emploi, notamment en ce qui concerne les initiatives futures de recrutement électronique.

### **Répercussions**

- Si le recrutement se fait uniquement par Internet, cela créera des iniquités en ce qui concerne l'accès aux emplois de la fonction publique et placera certains segments de la population en situation de désavantage, y compris un nombre possiblement disproportionné de membres des groupes visés par l'équité en emploi.
- De même, ce ne sont pas tous les Canadiens qui ont accès facilement aux services et à l'information que le gouvernement met à leur disposition par Internet.
- Comme certains Canadiens n'ont pas une grande expérience des ordinateurs, d'Internet et des services offerts sur le Web, il faudra peut-être accorder une attention particulière à la conception de sites Web pour les services gouvernementaux et les programmes d'assistance publique.

---

## Besoins actuels et futurs

### **QUESTION : Fossé numérique**

#### Tendances

- Depuis 1990, 1,8 million d'emplois ont été créés pour les personnes très instruites tandis qu'un million d'emplois ont été perdus pour les personnes ne possédant qu'un diplôme d'études secondaires.
- Plus de 70 p. 100 de tous les nouveaux emplois créés au Canada demanderont des études postsecondaires.
- Les hommes, les jeunes, les plus instruits et les groupes à revenu élevé ont tendance à avoir un meilleur accès à la technologie et de meilleures connaissances et compétences technologiques.
- Les hommes utilisent davantage Internet que les femmes dans tous les pays où des données sont recueillies à ce sujet.

#### Besoins actuels

- Examiner les données démographiques sur le recrutement électronique pour s'assurer que les groupes désignés aux fins de l'équité en emploi ne sont pas défavorisés.

#### Besoins futurs

- L'informatisation des services gouvernementaux doit tenir compte du fossé numérique.

### **Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport**

**Population :** *La situation des femmes*

**Population :** *Une société de plus en plus diversifiée*

**Population :** *Une population autochtone plus jeune*

**Population :** *Personnes handicapées*

**Économie et marché du travail :** *Un marché du travail en évolution*

**Économie et marché du travail :** *Convergence des aptitudes et compétences vers une économie du savoir*

**Société et culture :** *Iniquité sociale et accès à l'éducation*

**Effectif de la fonction publique :** *Attentes plus élevées à l'égard de l'équité en emploi*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Positionner le Canada dans l'économie mondiale du 21<sup>e</sup> siècle*

### **Engagement à l'égard de la recherche et du développement**

La concurrence mondiale s'intensifie, et le Canada accuse du retard dans les dépenses de recherche et de développement (R-D) alors que d'autres pays investissent de plus en plus dans la R-D. En février 2002, le gouvernement du Canada a adopté une stratégie d'innovation échelonnée sur dix ans afin de faire du Canada l'un des pays les plus novateurs du monde. Un certain nombre d'objectifs devront être atteints d'ici 2010, dont les suivants : se classer parmi les cinq premiers pays du monde en ce qui concerne la performance au plan de la R-D, investir au moins deux fois plus dans la R-D et figurer parmi les meilleurs pour ce qui est de la part des ventes du secteur privé que l'on doit à des innovations. Le gouvernement s'est aussi fixé l'objectif de former une main-d'œuvre hautement qualifiée et talentueuse au cours des cinq

---

prochaines années en faisant augmenter d'un million le nombre d'adultes qui profitent de possibilités d'apprentissage.

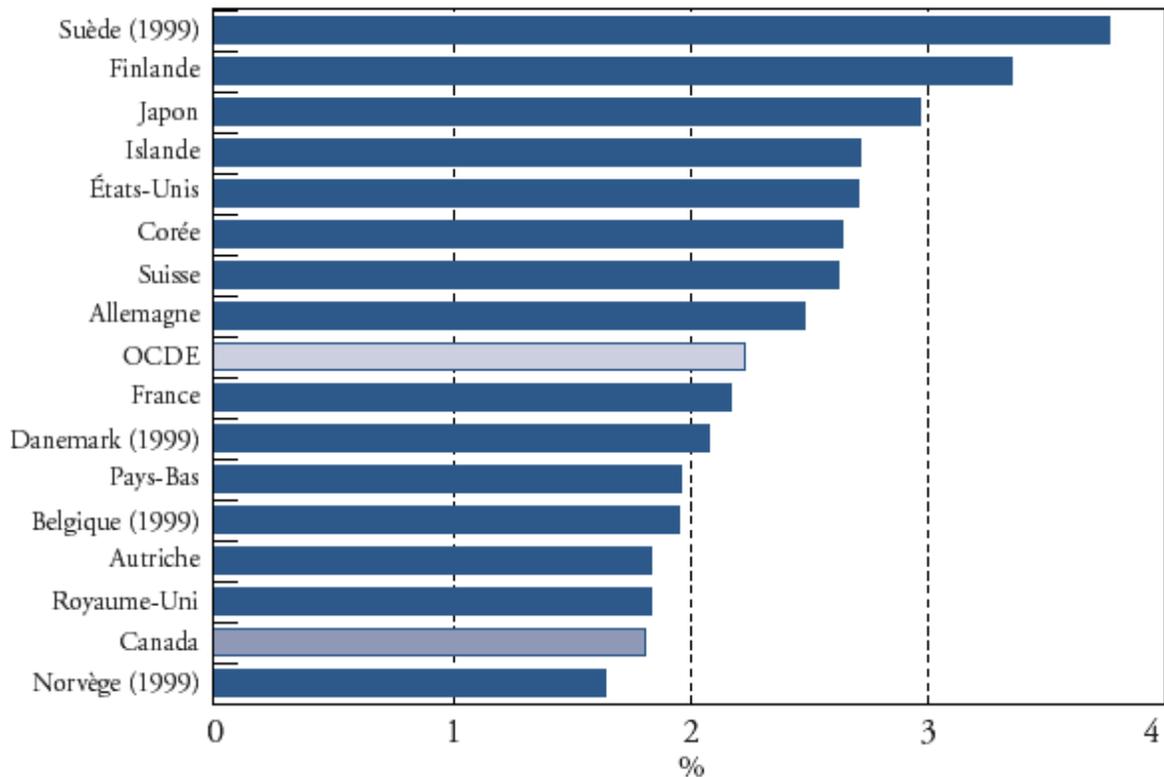
Les dépenses du gouvernement fédéral en sciences et technologie devaient dépasser 8,5 milliards de dollars en 2003-2004, une hausse de 7 p. 100 par rapport aux prévisions pour 2002-2003; 64 p. 100 des dépenses en sciences et technologie cette année-là sont allées à la recherche-développement. Environ 53 p. 100 des sommes consacrées à la R-D devaient être affectées à des activités réalisées dans l'administration publique par des fonctionnaires.

En raison du vieillissement de la population active et de la baisse du taux de natalité, ainsi que de la demande croissante de compétences hautement spécialisées dans tous les secteurs, la concurrence pour les travailleurs hautement qualifiés pourrait s'intensifier tant au Canada qu'à l'étranger. Il serait alors particulièrement difficile pour le Canada de devenir d'ici 2010 l'un des cinq premiers pays du monde pour ce qui est de la performance au plan de la R-D. D'après les estimations d'Industrie Canada, pour atteindre cet objectif de R-D il faudrait que le nombre de chercheurs parmi la population active canadienne soit au moins le double de ce qu'il est actuellement.

Le niveau et les types de compétences que requiert l'économie changent continuellement, et c'est pourquoi les travailleurs et les employeurs doivent investir dans l'amélioration continue des compétences. Le perfectionnement continu dans tous les domaines de compétence est essentiel si le Canada veut être en mesure de relever le défi des compétences et éviter d'avoir à faire face à de graves pénuries de main-d'œuvre qualifiée au cours des années à venir.

---

**Ratio des dépenses intérieures brutes de recherche-développement au produit intérieur brut dans certains pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques, 2000**



Source : Organisation de coopération et de développement économiques,  
« Principaux indicateurs de la Science et de la Technologie, 2002 », décembre 2002

### Répercussions

- Pour pouvoir investir davantage dans la recherche et le développement le gouvernement devra peut-être réduire ses dépenses dans d'autres secteurs.
- Pour devenir l'une des économies les plus novatrices du monde le Canada aura besoin de bons gestionnaires qui peuvent appliquer leur connaissance de la gestion des ressources humaines au domaine des sciences et de la technologie et exercer un leadership transformationnel.

---

## Besoins actuels et futurs

### **QUESTION : Engagement à l'égard de la recherche et du développement**

#### Tendances

- Le Canada accuse du retard dans les dépenses globales de R-D, mais les investissements du gouvernement sont à la hausse à l'intérieur aussi bien qu'à l'extérieur de la fonction publique.
- La stratégie d'innovation lancée par le gouvernement en février 2002 favorise d'importantes augmentations des investissements en R-D.
- Les dépenses du gouvernement fédéral en sciences et technologie devaient dépasser 8,5 milliards de dollars en 2003-2004, une hausse de 7 p. 100 par rapport aux prévisions pour 2002-2003; 64 p. 100 des dépenses en sciences et technologie cette année-là sont allées à la recherche-développement.
- En raison du vieillissement de la population active et de la baisse du taux de natalité ainsi que de la demande accrue de compétences hautement spécialisées dans tous les secteurs, la concurrence pour les travailleurs hautement qualifiés s'intensifiera tant au Canada qu'à l'étranger.
- L'évolution constante du niveau de compétence et des types de compétences exigés par l'économie oblige les travailleurs et leurs employeurs à investir dans l'apprentissage continu et le perfectionnement des compétences.

#### Besoins futurs

- Offrir aux employés et aux gestionnaires la formation nécessaire pour qu'ils puissent suivre l'évolution des sciences et de la technologie.
- Viser le recrutement de jeunes travailleurs des sciences et de la technologie pendant qu'ils sont toujours étudiants et stagiaires en recherche et favoriser et financer le recrutement de scientifiques postdoctoraux.

### **Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport**

**Population :** *Vieillessement de la population*

**Économie et marché du travail :** *Un marché du travail en évolution*

**Économie et marché du travail :** *Convergence des aptitudes et compétences vers une économie du savoir*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Positionner le Canada dans l'économie mondiale du 21<sup>e</sup> siècle*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Appuyer les engagements du gouvernement*

---

## 5. Environnement

Principaux points
La détérioration de l'environnement risque d'avoir de graves répercussions à long terme sur presque toutes les facettes de la société canadienne.
Le gouvernement demeure déterminé à protéger l'environnement, mais les récentes évaluations de son rendement ont été défavorables.

Les changements environnementaux risquent d'avoir de profondes répercussions sur de nombreux aspects de la société canadienne, y compris l'économie, la santé, la mobilité, la réputation internationale et même la culture et les valeurs. Par ailleurs, l'établissement de politiques et de pratiques visant à empêcher la détérioration de l'environnement peut aller à l'encontre d'autres intérêts et priorités.

À long terme, les changements climatiques et d'autres formes de détérioration de l'environnement pourraient avoir un impact considérable sur les Canadiens. Parmi les effets possibles, mentionnons des vagues de smog et de chaleur plus fréquentes et plus longues, l'épuisement des stocks de poisson, la diminution de l'approvisionnement en eau douce et le risque accru de contracter des maladies infectieuses par la propagation d'insectes et de rongeurs. Ce type de problème lié à l'environnement pourrait avoir un effet néfaste sur la santé et le bien-être économique des Canadiens et entraîner des changements en ce concerne les valeurs et la culture, les mouvements de personnes en direction et à l'intérieur du Canada, etc. Il faudra que les ministères et organismes compétents déterminent quelles décisions ils peuvent prendre à court terme en ce qui concerne les activités et les ressources humaines pour être en mesure de résoudre ces problèmes à l'avenir.

À court terme, le gouvernement a réaffirmé son engagement de protéger l'environnement et d'appuyer le développement durable. Les mesures annoncées dans les deux discours du Trône prononcés en 2004 ont des répercussions sur les activités gouvernementales et pourraient nécessiter des ajustements en ce qui concerne les compétences de l'effectif. Ces mesures ont été annoncées à un moment où le Canada essayait des critiques à propos de sa performance en matière d'environnement.

### **Incidence des questions environnementales sur les besoins opérationnels et les besoins en personnel**

À long terme, les changements environnementaux pourraient avoir de profondes répercussions sur les priorités et les activités du gouvernement. La question de la propriété et de la gestion de l'approvisionnement en eau douce du Canada deviendra vraisemblablement plus importante à

---

mesure que diminuera cet approvisionnement dans le monde. En particulier, l'assèchement graduel des sources d'eau aux États-Unis pourrait se traduire par des pressions politiques plus intenses sur le gouvernement du Canada pour qu'il facilite l'alimentation en eau douce de nos voisins du Sud.

Nombreux sont les changements environnementaux qui risquent d'avoir un effet néfaste sur la santé. Parmi ces effets figurent des vagues de smog et de chaleur plus fréquentes et plus longues, la détérioration de la qualité de l'air et de l'eau et des changements dans la distribution géographique de la faune (plus grande aire de distribution des moustiques et des rongeurs qui transmettent des maladies telles que le virus du Nil occidental et l'hantavirus) et de la flore (plus grande aire de distribution des plantes allergènes). Ces changements entraîneront vraisemblablement une augmentation des décès et maladies causés par des troubles respiratoires et cardiovasculaires, l'asthme, les réactions allergènes, le cancer, les coups de chaleur, les maladies infectieuses, etc. Les personnes âgées sont particulièrement vulnérables à ces dangers.

Il va s'en dire que les ministères et organismes dont le mandat est directement lié à l'environnement s'intéressent davantage à la gestion des changements environnementaux. Par exemple, les changements touchant les écosystèmes marins, y compris leur impact sur les stocks de poisson, concerneraient directement le ministère des Pêches et des Océans. De même, les périodes de sécheresse ou d'inondation affectant l'agriculture auraient une incidence sur les activités d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, les ministères de l'Environnement et des Parcs seraient touchés par la perturbation des écosystèmes terrestres et marins et Santé Canada serait directement concerné par une augmentation des maladies environnementales.

Les changements climatiques peuvent se répercuter sur les activités de la fonction publique de diverses façons : modification de la charge de travail des scientifiques (chimistes, biologistes, climatologues, ingénieurs, etc.), modification de la charge de travail des spécialistes de la réglementation et de l'inspection (inspection des aliments, inspection de la pollution, protection de la faune et de la flore); modification des méthodes utilisées pour fournir les services au public (permis de pêche, soutien agronomique aux agriculteurs, etc.).

Les effets ne se limiteraient pas aux organismes à vocation environnementale. Les ministères et organismes s'occupant d'immigration et de sécurité pourraient assister à une augmentation de leur charge de travail si des changements environnementaux se produisant à l'étranger devaient forcer des « réfugiés écologiques » à demander de s'établir au Canada. Les basses plaines côtières de certains pays en développement seraient particulièrement menacées par une augmentation de la fréquence et de la violence des tempêtes et des ouragans à court terme ainsi que par l'élévation du niveau de mer à long terme.

---

En raison de leurs conséquences économiques possibles, les changements environnementaux peuvent aussi avoir une incidence indirecte sur les ministères et organismes qui s'occupent des questions relatives à l'économie, à l'industrie ou à la technologie (p. ex. appuyer le développement et la commercialisation d'innovations technologiques visant à répondre à des préoccupations environnementales; élaborer, négocier et appliquer de nouvelles normes de contrôle de la pollution; soutenir les secteurs de l'économie affectés par les changements environnementaux; etc.).

### **Répercussions**

- La résolution des questions environnementales représente pour le Canada l'occasion de développer un savoir-faire et une expertise de classe mondiale en la matière ainsi que l'occasion de travailler en plus étroite collaboration avec d'autres pays, les autres administrations publiques canadiennes et le secteur privé.
- À moyen terme, les maladies environnementales pourraient poser un risque plus élevé à la fonction publique vieillissante.
- À long terme, l'arrivée de « réfugiés écologiques » en provenance de pays en développement pourrait avoir une incidence sur la représentation des groupes visés par l'équité en emploi dans la population active canadienne et le gouvernement aurait alors à en tenir compte en augmentant la proportion de personnes appartenant à une minorité visible dans son effectif.

Besoins actuels et futurs

<b>QUESTION : Incidence des questions environnementales sur les besoins organisationnels et les besoins en personnel</b>
--

Tendances

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Les changements environnementaux pourraient avoir à long terme de profondes répercussions sur la plupart des aspects de la société canadienne.</li><li>• Besoins futurs</li><li>• Les ministères touchés par des changements environnementaux à long terme doivent déterminer les compétences et connaissances dont ils auront besoin à l'avenir.</li></ul> |
|---|

<b>Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport</b>
---

<b>Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement : <i>Positionner le Canada dans l'économie mondiale du 21<sup>e</sup> siècle</i></b>
---

---

## **Engagement du gouvernement à l'égard de la protection de l'environnement et du développement durable**

Les deux discours du Trône prononcés en 2004 ont souligné l'engagement du gouvernement de protéger l'environnement et de s'occuper des questions environnementales. Voici les quatre principaux éléments de cet engagement :

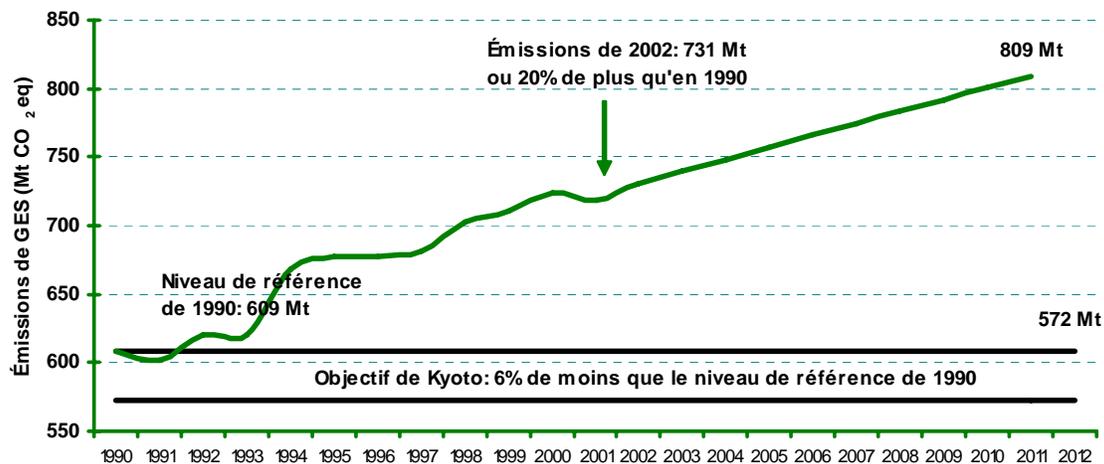
1. Les engagements que le gouvernement a pris en signant l'*Accord de Kyoto* seront respectés et appliqués de concert avec les administrations publiques provinciales et territoriales et d'autres intervenants.
2. Les secteurs privé et public uniront leurs efforts pour faciliter la commercialisation des technologies de l'environnement.
3. Le gouvernement révisera ses processus décisionnels afin d'y intégrer les exigences de développement durable. Il lui faudra pour ce faire trouver des moyens de répondre aux besoins actuels sans miner la capacité des générations futures de répondre à leurs propres besoins.
4. Des mesures particulières visant précisément à protéger l'environnement seront adoptées, dont les suivantes :
  - consolidation des évaluations environnementales;
  - instauration d'une politique respectueuse de l'environnement pour guider les achats qu'effectue le gouvernement;
  - renforcement de l'intégrité écologique des parcs nationaux;
  - élaboration d'un plan d'action pour les océans afin de mieux gérer et protéger les ressources et l'environnement marins.

En outre, le gouvernement continuera d'aborder les questions environnementales en collaborant avec d'autres pays à des projets de recherche et de préservation.

Des examens récents ont révélé que le rendement du Canada dans le domaine de la protection de l'environnement était moins que satisfaisant. Dans l'un de ses rapports, le Commissaire à l'environnement a signalé qu'il avait observé de nombreuses lacunes à ce sujet dans les ministères fédéraux. Il a constaté un manque d'engagement et de préparation dans la fonction publique, faisant remarquer que les directives du gouvernement n'étaient pas suivies et qu'on ne prenait pas les mesures requises. Par exemple, il semble que les ministères ne suivent pas la directive du Cabinet qui leur demande de tenir compte des conséquences environnementales de leurs politiques, bien que cette directive leur ait été donnée il y a 14 ans déjà. À cause de ces

lacunes, l'Organisation de coopération et de développement économiques a attribué en 2003 la seizième place au Canada pour son rendement en matière d'environnement, lui qui s'était classé douzième un an plus tôt. L'ancien ministre de l'Environnement David Anderson a également remis en cause la performance du gouvernement ces dernières années. Pour sa part, Statistique Canada a fait remarquer récemment que, malgré les efforts déployés pour améliorer l'efficacité énergétique, l'émission de gaz à effet de serre avait augmenté de plus de 18 p. 100 de 1990 à 2001, tout comme la consommation d'énergie. Ces évaluations et analyses ajoutent des pressions sur le gouvernement.

### Tendances des émissions canadiennes de GES et prévisions, 1990-2012



Sources : Extrait de l'« Inventaire canadien des gaz à effet de serre, 1990-2002 », *Environnement Canada*, septembre 2004, [http://www.ec.gc.ca/pdb/ghg/1990\\_02\\_report/toc\\_f.cfm](http://www.ec.gc.ca/pdb/ghg/1990_02_report/toc_f.cfm)

### Répercussions

- Les ministères visés par les mesures particulières mentionnées dans les discours du Trône doivent s'assurer qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour remplir leur mandat ainsi que la capacité d'élaborer des normes d'évaluation environnementale.
- Des pressions supplémentaires pourraient être exercées sur les ministères pour qu'ils respectent les engagements du gouvernement et se plient à ses décisions (comme l'obligation d'intégrer les questions environnementales dans les processus décisionnels).

---

## Besoins actuels et futurs

### **QUESTION : Engagement du gouvernement à l'égard de la protection de l'environnement et du développement durable**

#### Tendances

- Dans deux discours du Trône en 2004, le gouvernement a souligné son engagement de protéger l'environnement.
- Des examens récents ont révélé que le rendement du Canada dans le domaine de la protection de l'environnement était moins que satisfaisant.

#### Besoins actuels

- Les ministères et les organismes doivent s'assurer qu'ils disposent des diverses compétences nécessaires pour exercer les activités exposées dans les discours du Trône.

### **Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport**

**Politique et gouvernance** : *Engagement du gouvernement à l'égard des partenariats public-privé (PPP)*  
**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement** : *Positionner le Canada dans l'économie mondiale du 21<sup>e</sup> siècle*

## 6. Politique et gouvernance

### **Principaux points**

La situation minoritaire du gouvernement au pouvoir sème le doute sur les objectifs et les priorités de l'État, mais il pourrait aussi favoriser une collaboration accrue avec les principaux intervenants.

Le recours plus fréquent à des partenariats public-privé modifierait les rapports entre l'État et le secteur privé et aurait une incidence sur la fonction publique, tant du point de vue du nombre d'employés requis que sur le plan des titres et compétences recherchés.

La façon dont le gouvernement choisi de remplir son mandat et d'interagir avec la population canadienne a une incidence directe sur la fonction publique dans la mesure où elle influe sur la nature du travail qu'elle accomplit et sur l'agencement des compétences dont elle a besoin pour exercer ses activités. Les relations qu'il a avec les autres administrations publiques canadiennes et les gouvernements d'autres pays ont aussi une incidence sur les activités de la fonction publique et les effectifs requis.

Les relations que le gouvernement fédéral entretient avec le secteur privé seront modifiées par l'établissement de partenariats public-privé. À court terme, ce changement pourrait nécessiter le renforcement des capacités de la fonction publique en ce qui concerne, par exemple, son infrastructure juridique, son cadre de gestion, ses activités de surveillance et les compétences de

---

son effectif. L'application à grande échelle de partenariats public-privé pourrait aussi nécessiter des ajustements à la planification des ressources humaines en général, et au processus de planification et de recrutement liés à l'équité en emploi en particulier.

Des pressions tant internes qu'externes entraîneront vraisemblablement aux cours des années à venir la modification des relations gouvernementales.

À l'interne, la situation minoritaire du gouvernement l'obligera à se montrer plus conciliant dans ses rapports avec les autres intervenants fédéraux (partis, comités, fonction publique, etc.), ainsi que dans ses rapports avec les autres ordres de gouvernement. Par conséquent, les priorités du gouvernement pourraient varier selon les nouveaux partenariats politiques qui se négocient. Cela exigera plus de souplesse et d'adaptation de la part de la fonction publique, en particulier dans les secteurs qui s'occupent de questions pouvant faire l'objet d'un vote de confiance, comme le budget et le discours du Trône. Il pourrait aussi en résulter une collaboration accrue entre les administrations fédérale et provinciales.

À l'extérieur, la montée de l'intégration économique transfrontalière des provinces et des États américains pourrait venir compliquer les relations fédérales-provinciales. De plus, la croissance de la mobilité transfrontalière des travailleurs pourrait avoir une incidence sur l'offre de main-d'œuvre des deux côtés de la frontière. De ce côté-ci, elle pourrait poser des problèmes dans les domaines où les États-Unis connaissent une pénurie et sont plus concurrentiels (offrent plus d'attraits) que le marché du travail canadien. À l'inverse, elle offrira aux employeurs canadiens la possibilité de recruter des travailleurs américains dans les domaines où le marché du travail canadien est plus concurrentiel.

Le gouvernement aborde la question du déficit démocratique en apportant des modifications à la procédure de vote parlementaire. Parmi les autres solutions envisagées à diverses tribunes, la révision du système électoral en est une qui aurait de profondes répercussions sur la fonction publique. D'une part, une refonte du système électoral risque d'entraîner énormément de travail pour certains, comme Élections Canada et Justice Canada. D'autre part, l'établissement d'un système susceptible de donner lieu plus souvent à des gouvernements minoritaires pourrait contribuer à perpétuer la situation actuelle et à accentuer ses effets sur le mode de fonctionnement du gouvernement.

### **Avoir un gouvernement minoritaire**

En raison de sa situation minoritaire, le nouveau gouvernement devra modifier son mode de fonctionnement afin de mettre davantage l'accent sur la consultation et la recherche de consensus, en faisant participer les partis de l'opposition ainsi que les autres ordres de gouvernement, le Sénat, etc. La prise en considération de priorités et d'intérêts concurrents dans

---

la préparation de documents d'une importance capitale tels que les budgets et les discours du Trône ainsi que la collaboration étroite avec de multiples intervenants lors de la rédaction de dispositions législatives devraient caractériser la façon de faire du gouvernement au cours des mois ou des années à venir.

La situation minoritaire se répercutera vraisemblablement sur les objectifs et les priorités du gouvernement. Il pourrait en résulter de nouvelles priorités pour la fonction publique et le report de certaines décisions difficiles. L'impact de la situation minoritaire se fera probablement aussi sentir sur le caractère des relations fédérales-provinciales, comme on a pu le voir récemment lors de la rencontre intergouvernementale sur les soins de santé. Cela pourrait bien mener à une collaboration plus intense entre la fonction publique du Canada et celles des provinces et des territoires.

L'histoire montre que les gouvernements minoritaires peuvent être extrêmement productifs. Par exemple, c'est au gouvernement Pearson, élu dans les années 1960, que l'on doit le système de santé universel, le drapeau, le pacte automobile et les pensions. Néanmoins, pour gouverner, un gouvernement minoritaire doit chercher continuellement à mettre en équilibre des intérêts divergents. Cela ne se fait pas sans risques, et certains craignent que le gouvernement n'aliène encore plus l'Ouest s'il se laisse influencer davantage par les partis de l'opposition gauchistes, comme le NPD et le Bloc, que par les Conservateurs.

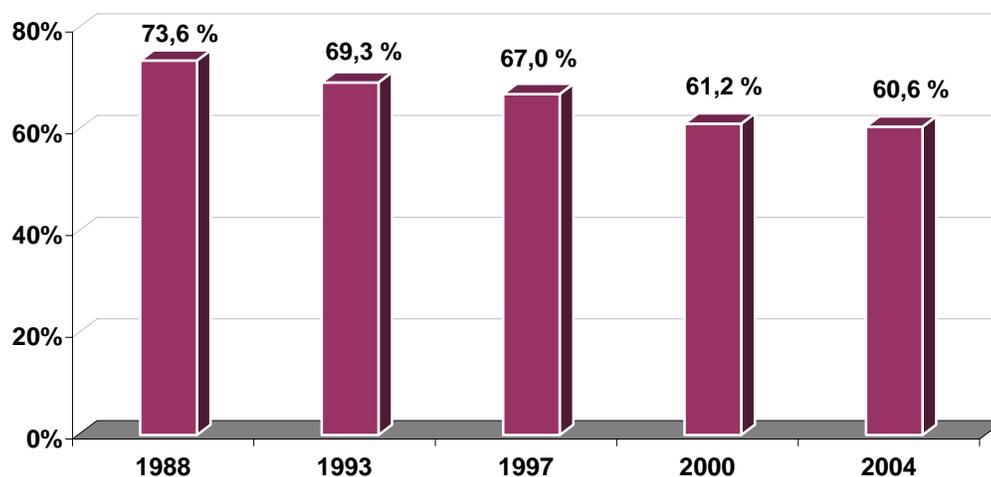
Pour compliquer les choses, le gouvernement doit composer avec la très mauvaise opinion que se fait le public canadien de la politique et des hommes et femmes politiques. Selon un sondage de la maison EKOS en avril de 2003, *plus de 25 % des Canadiens pensent que les politiciens sont malhonnêtes et que leurs normes déontologiques sont inférieures à celles des journalistes, des dirigeants syndicaux, des avocats et des chefs d'entreprise, et à celles de presque tous les autres groupes de la société canadienne.* Compte tenu de cette piètre opinion de la politique et des politiciens et du fait que les gens ont l'impression que le système politique sert les intérêts des politiciens plutôt que ceux des électeurs, il n'est pas surprenant de constater que la participation électorale a diminué progressivement et de façon dramatique de 1988 à 2004, passant de 75,3 p. 100 à seulement 60,6 %.

La réforme du système politique est perçue comme un moyen de renverser cette tendance à la baisse, et elle a trouvé bon nombre de nouveaux partisans lorsque a éclaté le scandale à la suite dépôt du rapport de la vérificatrice générale à l'hiver de 2002-2003. Dans un premier temps, le gouvernement a déposé en février de 2004 son Plan d'action pour la réforme démocratique, qui traite notamment des questions d'éthique et de conflits d'intérêts et qui accorde aux parlementaires une plus grande liberté d'expression à l'égard de certains votes. De plus, en réponse à une modification apportée au discours du Trône en octobre de 2004, le Parlement

---

lancera une étude de la réforme électorale. Certains estiment qu'une réforme radicale s'impose, et parmi les solutions proposées figurent une réforme du Sénat prévoyant la création d'une institution « triple E », c'est-à-dire élue, égale et efficace; l'adoption d'une date fixe pour la tenue d'élections; et le remplacement du système majoritaire uninominal par une sorte de système de représentation proportionnelle. Ce dernier type de système présente un intérêt particulier dans le contexte d'aujourd'hui étant donné qu'il est plus susceptible que le système actuel de produire des gouvernements minoritaires. Certaines provinces ont déjà amorcé une réforme de leur système politique. En particulier, la tenue de consultations publiques au moyen d'une assemblée citoyenne en Colombie-Britannique a été présentée comme une solution de rechange à la réforme du Sénat.

### Taux de participation aux cinq dernières élections, 1998 à 2004



Sources : 1998 à 2000 : *Compilation d'Élections Canada* :

<http://www.elections.ca/content.asp?section=pas&document=turnout&lang=e&textonly=false>

2004 : *Radio-Canada* : <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/elections/federales%5F2004/>

### Répercussions

- La situation minoritaire du gouvernement pourrait amener celui-ci à se montrer plus conciliant dans ses rapports avec les autres ordres de gouvernement et intervenants. Il lui faudra peut-être collaborer davantage avec la fonction publique et les autres administrations publiques.
- Les négociations avec les partis de l'opposition pourraient créer de l'incertitude au sujet des priorités du gouvernement et obliger par le fait même la fonction publique à se montrer plus

---

souple et plus coopérative, en particulier dans les secteurs qui s'occupent de questions pouvant faire l'objet d'un vote de confiance, comme le budget et le discours du Trône.

- Une modification en profondeur du système électoral pourrait engendrer énormément de travail dans certains secteurs de la fonction publique (Élections Canada, Justice Canada, etc.). Comme le système de représentation proportionnelle a plus de chance de produire des gouvernements minoritaires, si un tel système était adopté, la situation actuelle se répéterait plus souvent, ce qui aurait un impact à long terme sur le fonctionnement du gouvernement.

Besoins actuels et futurs

**QUESTION : Avoir un gouvernement minoritaire**

Tendances

- La situation minoritaire dans laquelle se trouve le nouveau gouvernement a des répercussions sur ses rapports avec les autres ordres de gouvernement et avec les principaux intervenants fédéraux.
- Les Canadiens ont une piètre opinion de la politique et des politiciens, et la taux de participation électorale a diminué progressivement, passant de 75,3 p. 100 en 1988 à 60,5 % en 2004.
- Certains militent en faveur d'une réforme du système politique.

Besoins actuels

- S'adapter à l'incertitude politique et aux priorités changeantes.
- Aider à rétablir la confiance du public canadien dans la fonction publique.

**Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport**

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :**  
*Responsabilisation, confiance et gestion financière*

**Engagement du gouvernement à l'égard des partenariats public-privé (PPP)**

La nomination par le nouveau premier ministre d'un secrétaire parlementaire des partenariats public-privé en décembre de 2003 souligne l'importance que le nouveau gouvernement attache à ce genre d'initiative. Dans le cadre d'un partenariat public-privé, le secteur public est responsable de la surveillance et de l'évaluation de la qualité alors que le secteur privé s'occupe de la prestation du service ou de la réalisation du projet. De tels partenariats doivent permettre de profiter des forces respectives des deux secteurs, et chaque initiative serait distincte pour ce qui est du niveau de participation de l'un et de l'autre et du degré de risque attribué à chacun. Les projets sont habituellement de longue durée (cinq ans ou plus) et peuvent nécessiter le transfert d'emplois du secteur public au secteur privé.

Les partenariats public-privé varient grandement par leur nature et leur portée. Selon John McKay, le nouveau secrétaire parlementaire, le concept des partenariats public-privé peut

---

être appliqué à l'ensemble des activités gouvernementales, à quelques exceptions près (Justice, soins de santé, sites patrimoniaux, etc.). À court terme, de tels partenariats pourraient servir à réaliser des projets avec l'appui du Fonds d'infrastructure. Par la suite, on pourrait en étendre l'application à d'autres secteurs et activités de la fonction publique.

Les partenariats public-privé pourraient influencer sur la composition professionnelle de l'effectif de la fonction publique, dont les compétences seraient axées non plus sur la fourniture de services et de produits (services opérationnels, soutien administratif, certains services techniques), mais sur des fonctions de surveillance et de gestion.

Fait intéressant à remarquer, en parallèle avec ces nouvelles initiatives lancées au Canada, l'impartition de fonctions liées aux ressources humaines gagne en popularité parmi les divers ordres de gouvernement aux États-Unis. Le traitement de la paye et des avantages sociaux, la formation et le recrutement font partie des principales fonctions imparties. Cette tendance se dessine aussi dans le secteur privé.

### **Répercussions**

- En raison de l'impartition de certaines activités, les partenariats public-privé risquent d'entraîner des pertes d'emploi dans la fonction publique. Le risque est plus grand pour certaines tâches liées aux ressources humaines que pour d'autres. Les pertes d'emploi qui en résulteraient auraient une incidence sur les relations patronales-syndicales et sur le moral des employés. L'attrition normale attribuable aux départs à la retraite pourrait aider à atténuer l'impact des pertes d'emploi.
- Selon leur étendue, ces partenariats pourraient changer la structure professionnelle de la fonction publique. Il pourrait alors être nécessaire d'ajuster la planification des ressources humaines, les processus de recrutement et les plans d'équité en emploi.
- À court terme, l'établissement de partenariats public-privé pourrait occasionner des difficultés en ce qui concerne les fonctions juridiques et les fonctions de gestion et de surveillance de la fonction publique.
- Selon son étendue et les activités visées, l'impartition des activités liées aux ressources humaines pourrait miner la capacité de la fonction publique d'effectuer des analyses de l'effectif et de la mobilité du personnel. Il deviendrait alors très important de conserver l'accès aux dossiers administratifs utilisés pour appuyer les activités imparties chaque fois que ces dossiers seraient nécessaires pour effectuer des analyses (comme les dossiers sur la paye, la rémunération et les avantages sociaux).

---

## Besoins actuels et futurs

### **QUESTION : Engagement du gouvernement à l'égard des partenariats public-privés (PPP)**

#### Tendances

- Le gouvernement s'engage fermement à développer des partenariats public-privé.
- Les partenariats public-privé pourraient s'appliquer à la plupart des activités du gouvernement.
- Les partenariats public-privé pourraient influencer sur la composition professionnelle de l'effectif de la fonction publique, dont les compétences seraient axées non plus sur la fourniture de services et de produits (services opérationnels, soutien administratif, certains services techniques), mais sur des fonctions de surveillance et de gestion.
- L'impartition de fonctions liées aux ressources humaines gagne en popularité parmi les divers ordres de gouvernement aux États-Unis. Le traitement de la paie et des avantages sociaux, la formation et le recrutement font partie des principales fonctions imparties. Cette tendance se dessine aussi dans le secteur privé.

#### Besoins actuels

- Veiller à ce que la fonction publique ait les compétences et les connaissances voulues pour créer des partenariats public-privé.
- Il faut aborder avec doigté sous-traitance et les risques de perte d'emploi.

### **Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport**

**Économie et marché du travail :** *Un marché du travail en évolution*

**Environnement :** *Engagement du gouvernement à l'égard de la protection de l'environnement et du développement durable*

**Effectif de la fonction publique :** *Une collectivité des ressources humaines aux prises avec de multiples défis*

## **Alignement serré du Canada et des États-Unis en matière d'économie, de sécurité et au plan militaire**

Un certain nombre de facteurs laissent prévoir un plus grand alignement de l'économie, des mesures de sécurité et des activités militaires du Canada sur celles des États-Unis. À la suite des événements du 11 septembre, une foule d'initiatives ont rapproché les deux pays sur le plan de la lutte contre le terrorisme. La tendance s'est accentuée récemment en raison de la priorité que Paul Martin accorde aux relations avec les États-Unis et du consensus croissant qui existe parmi les dirigeants canadiens sur la nécessité d'intégrer davantage l'économie, les mesures de sécurité et les activités militaires du Canada avec celles des États-Unis pour assurer l'accès aux marchés américains.

Toutefois, les Canadiens éprouvent des sentiments ambivalents au sujet de cette intégration plus grande avec les États-Unis. D'une part, ils continuent d'appuyer fermement la participation du Canada à l'*Accord de libre-échange nord-américain*, même si la majorité d'entre eux estiment

---

que cet accord s'est avéré plus profitable pour les États-Unis. D'autre part, les Canadiens désapprouvent la politique étrangère des États-Unis et s'inquiètent de l'incidence des nouvelles mesures de sécurité sur les échanges commerciaux entre les deux pays. En outre, le protectionnisme est à la hausse aux États-Unis, en réaction peut-être à l'impartition d'emplois à des pays étrangers.

### Répercussions

- La croissance de la mobilité transfrontalière des travailleurs pourrait avoir une incidence sur l'offre de main-d'œuvre des deux côtés de la frontière. De ce côté-ci, elle pourrait poser des problèmes dans les domaines où les États-Unis connaissent une pénurie et sont plus concurrentiels (offrent plus d'attraits) que le marché du travail canadien. À l'inverse, elle offrira aux employeurs canadiens la possibilité de recruter des travailleurs américains dans les domaines où le marché du travail canadien est plus concurrentiel.

Besoins actuels et futurs

#### **QUESTION : Alignement serré du Canada et des États-Unis en matière d'économie, de sécurité et au plan militaire**

Tendances

- L'alignement de l'économie, des mesures de sécurité et des activités militaires canadiennes sur celles des États-Unis s'accroît au moyen de diverses mesures et déclarations.
- Les Canadiens appuient fermement le maintien de l'Accord de libre-échange nord-américain mais désapprouvent la politique étrangère des États-Unis.
- Le protectionnisme progresse aux États-Unis.

Besoins futurs

- L'accroissement de l'intégration de la sécurité à celle des États-Unis pourrait nécessiter des ressources supplémentaires dans certains secteurs de la fonction publique.

#### **Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport**

**Société et culture** : *Sécurité et criminalité*

**Sciences et technologie** : *Sécurité, confidentialité et vie privée*

---

### III. Analyse interne de la fonction publique

#### 1. Effectif de la fonction publique

Principaux points
Le vieillissement de la fonction publique soulève des défis en ce qui touche le transfert des connaissances et la continuité opérationnelle, mais il offre également la possibilité de recruter des remplaçants répondant aux besoins présents et futurs de la fonction publique.
L'augmentation de la représentation des membres de la plupart des groupes désignés aux fins de l'équité en emploi dans la population active canadienne doit trouver sa contrepartie dans la fonction publique.
On a de plus en plus recours aux emplois de durée déterminée pour amorcer une carrière dans la fonction publique.
La fonction publique attache maintenant plus d'importance au bilinguisme et à la prestation de services dans les deux langues officielles.
La demande de régimes de travail souples augmentera vraisemblablement au cours des années à venir en réaction aux changements démographiques (vieillissement de la main-d'œuvre, augmentation du nombre de travailleurs devant prendre soin d'aînés, etc.) et aux besoins stratégiques (report de la retraite de travailleurs clés).
De nombreux défis attendent la collectivité des ressources humaines : rôle et responsabilités accrus; charge de travail; et vulnérabilité à l'impact des prochaines vagues de départs à la retraite.

La taille et la composition de l'effectif de la fonction publique évoluent constamment en réaction à des changements démographiques internes et à des influences extérieures. Ceux-ci comprennent le vieillissement de son effectif, en parallèle avec celui de la population active en général; l'accroissement de la représentation des groupes visés par l'équité en emploi dans la fonction publique, lequel reflète la diversité croissante de la population canadienne; et les modifications apportées aux politiques et aux règlements qui influent sur la composition de l'effectif (comme le recours à l'emploi temporaire) et sa mobilité (comme les nouvelles exigences linguistiques). Les décisions touchant le bien-être en milieu de travail, la formation et le développement des compétences ont aussi une incidence sur la capacité de la fonction publique d'attirer de nouveaux employés et de maintenir en poste ses employés actuels.

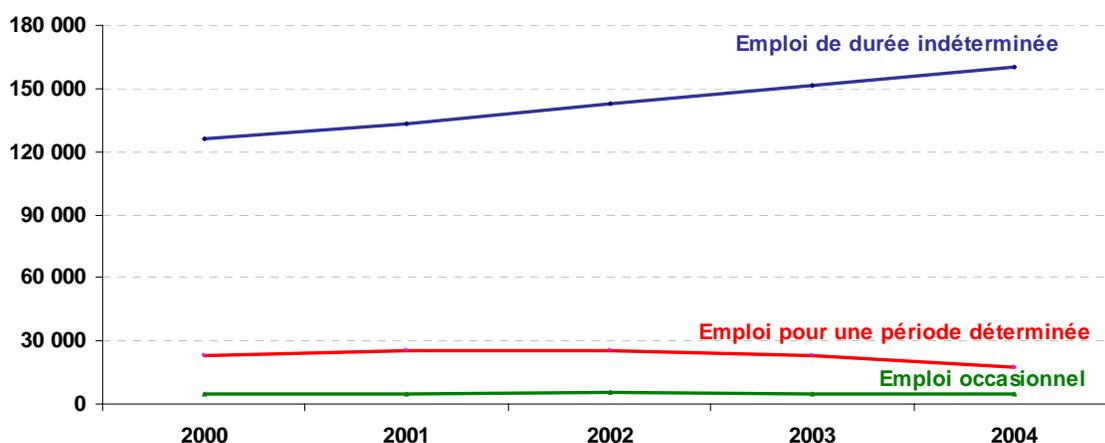
En raison du nombre croissant de fonctionnaires qui approchent de la retraite, il devient plus important que jamais de rajeunir la fonction publique. Le départ à la retraite des plus âgés fournira à la fonction publique l'occasion d'engager de nouveaux employés talentueux dont le profil répond à ses besoins professionnels et linguistiques et à ses objectifs en matière de représentation. Même si le nombre de postes de durée déterminée a connu une diminution importante (atteignant un niveau aussi bas que dans les années 1990), l'utilisation courante de

---

l'emploi à terme pour recruter des employés pour une période indéterminée risque de compliquer l'embauche d'employés de valeur.

La taille de la fonction publique a augmenté de 21 % au cours des cinq dernières années, en partie en raison de la création de plus de postes de durée indéterminée pour mettre en application la politique de conversion des postes de durée déterminée en 2003. En fait, l'embauche d'employés pour une période indéterminée dépasse grandement les départs depuis plusieurs années, ce qui permet à la fonction publique d'absorber les départs éventuels. On s'attend à ce que le taux de roulement global au sein de la fonction publique atteigne environ 5 % pour chacune des quatre prochaines années (de 3 % à 4 % pour les retraites et 1 % pour les autres raisons.)

### Effectif de la fonction publique fédérale selon le type d'emploi



Source : Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, Direction de la recherche

Les méthodes de recrutement actuelles demeurent transactionnelles, entraînant ainsi des retards et un manque d'efficacité. De plus, le nombre actuel de candidats dont bon nombre sont hautement qualifiés, dépasse la demande de la fonction publique. Le maintien en poste des nouveaux employés sera également une préoccupation majeure, il faudra donc mettre l'accent sur les facteurs facilitant l'adaptation des nouveaux employés, comme les régimes de travail souples et la planification du perfectionnement professionnel.

Bien plus que le simple remplacement des employés qui partent, le renouvellement de la fonction publique exige également le transfert des connaissances de ces employés chevronnés à leurs jeunes remplaçants. Afin de prolonger la période pendant laquelle peut s'effectuer ce transfert de connaissances, il serait peut-être prudent d'offrir à ceux et celles qui sont admissibles à la retraite

---

des solutions de rechange telles qu'une réduction progressive de la charge et des heures de travail et le télétravail. En fait, il pourrait être nécessaire de prévoir de nouvelles formules qui n'affectent pas les prestations de retraite des employés. La gestion de la prochaine vague de départs à la retraite obligera les professionnels des RH à analyser leur effectif pour estimer de la façon la plus précise possible la nature et l'ampleur des défis qui attendent l'organisation à laquelle ils appartiennent.

Compte tenu de l'évolution du rôle et des responsabilités des professionnels des RH et de la lourde charge de travail qu'ils doivent assumer, il pourrait être plus difficile de les convaincre de demeurer en poste à un moment où le vieillissement de l'effectif contribue à alourdir encore plus leur charge de travail et à mesure qu'un plus grand nombre d'entre eux deviennent admissibles à la retraite. En outre, le recrutement et la formation des membres de la collectivité des ressources humaines devront peut-être être ajustés pour refléter les nouvelles compétences requises. Comme les gestionnaires de la collectivité des ressources humaines semblent être moins réticents à adopter des régimes de travail souples, ces régimes pourraient être utilisés pour prolonger la période d'emploi des professionnels chevronnés des ressources humaines qui sont admissibles à la retraite.

À court terme, les nouvelles estimations de la disponibilité des groupes désignés dans la population active feront augmenter la charge du travail des spécialistes de l'équité en emploi, car il leur faudra réviser l'analyse de l'effectif, et peut-être aussi l'examen des systèmes d'emploi et les plans d'équité en emploi. À long terme, des initiatives spéciales seraient nécessaires afin d'accroître sensiblement la représentation des minorités visibles.

De plus l'augmentation de la disponibilité de la plupart des groupes désignés dans la population active pourrait donner l'impression, à l'intérieur ainsi qu'à l'extérieur de la fonction publique, que la représentation va en diminuant au lieu d'augmenter. Le maintien en poste des personnes handicapées pourrait également poser problème à mesure qu'un plus grand nombre d'entre eux deviennent admissibles à la retraite et aussi parce que les handicaps ont tendance à croître avec l'âge.

L'insistance sur la prestation de services bilingues à l'intérieur comme à l'extérieur de la fonction publique aura des répercussions sur la façon dont sont gérées les langues officielles. À mesure que la formation linguistique devient plus proactive que réactive, la demande risque d'augmenter et d'entraîner des pressions supplémentaires sur les infrastructures de formation. Il faudra alors peut-être prévoir des ressources financières et humaines additionnelles pour administrer et payer la formation linguistique. De plus, de fausses perceptions au sujet des politiques des langues officielles risquent de provoquer des réactions négatives parmi le grand public et dans la fonction publique, surtout si la mobilité en est affectée.

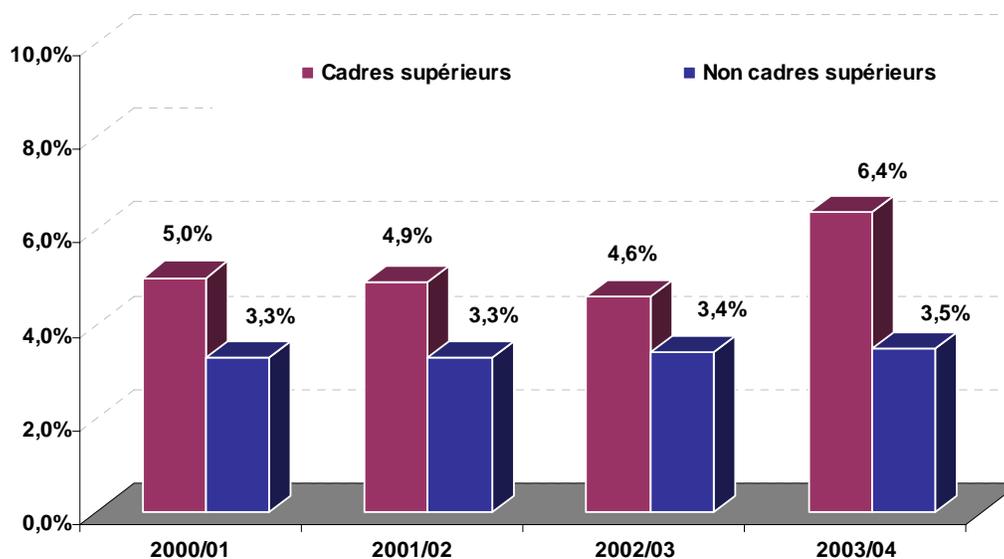
## Une fonction publique vieillissante approchant de la retraite

Le vieillissement des fonctionnaires nommés pour une période indéterminée entraîne une augmentation de la proportion d'employés admissibles à une pension non réduite. La proportion de fonctionnaires admissibles était de 6,4 p. 100 en mars 2004, comparativement à 4,4 p. 100 trois ans auparavant, et elle devrait continuer d'augmenter dans les trois à cinq années qui suivent la date de référence.

Même si ces taux d'admissibilité ne sont pas une indication précise du nombre de personnes qui prendront leur retraite au cours de certaines années puisque la plupart ne la prennent pas dès qu'ils y deviennent admissibles, ils laissent prévoir une accélération à court terme des départs à la retraite dans la fonction publique. Par ailleurs, comme les personnes handicapées sont plus âgées en moyenne que le reste de la fonction publique, elles pourraient être touchées par cette tendance plus rapidement que leurs collègues, alors que l'inverse est vrai pour les autres groupes, en particulier les Autochtones, qui sont en moyenne plus jeunes que les autres fonctionnaires.

Heureusement, les jeunes qui ont été recrutés ces dernières années ont contribué au rajeunissement de la fonction publique. En fait, l'âge moyen des fonctionnaires nommés pour une période indéterminée, qui est d'environ 45 ans, est demeuré presque inchangé de 2001 à 2004, et le nombre moyen d'années de service ouvrant droit à pension a même diminué pendant cette période, passant de 16,1 ans à 15,3 ans.

### Taux de départ dans les postes de durée indéterminée



Source : Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, Direction de la recherche

<b>Indicateurs du vieillissement de l'effectif de la fonction publique</b>		
Indicateur	Mars 2004	Mars 2001
Proportion de l'effectif admissible à la retraite <i>immédiatement</i>	6,4 %	4,4 %
Proportion de l'effectif admissible à la retraite <i>d'ici 3 ans</i>	16,1 %	13,1 %
Proportion de l'effectif admissible à la retraite <i>d'ici 5 ans</i>	33,5 %	29,8 %
Âge moyen	45,1	45,0
Années de service ouvrant droit à pension	15,3	16,1

Source : Information tirée des fichiers des titulaires à la dernière période de paye de mars 2001 et 200

### Répercussions

- En raison du nombre croissant de fonctionnaires qui approchent de la retraite, il est plus important que jamais de rajeunir la fonction publique. Le départ des plus âgés offre l'occasion d'engager de nouveaux employés talentueux qui répondront aux besoins de la fonction publique de demain du point de vue des compétences, des connaissances linguistiques et de la représentativité.
- Le renouvellement de la fonction publique exige également le transfert des connaissances des employés chevronnés à leurs jeunes remplaçants. La fonction publique disposerait de plus de temps pour effectuer ce transfert si elle offrait à ses employés admissibles à la retraite des solutions de rechange à la retraite à temps plein, comme des régimes de travail souples. Pour y parvenir, il lui faudra peut-être aussi trouver des formules nouvelles qui n'ont pas d'incidence sur la pension des employés.
- La gestion de la prochaine vague de départs à la retraite obligera les professionnels des ressources humaines à analyser leur effectif pour mieux estimer la nature et l'ampleur des défis qui attendent l'organisation à laquelle ils appartiennent.

### Besoins actuels et futurs

#### **QUESTION : Une fonction publique vieillissante approchant de la retraite**

##### Tendances

- La proportion d'employés admissibles à une pension non réduite est passée de 4,4 p. 100 en mars 2001 à 6,4 p. 100 en mars 2004 et devrait continuer d'augmenter.
- L'augmentation de la proportion des employés admissibles à la retraite laisse prévoir une accélération des départs de la fonction publique.
- Comme les personnes handicapées sont en moyenne plus âgées que le reste de la fonction publique, elles pourraient être touchées plus rapidement que leurs collègues.
- Le recrutement récent de jeunes employés a permis de maintenir à environ 45 ans l'âge moyen de

---

l'effectif nommé pour une période indéterminée, qui est demeuré presque inchangé de 2001 à 2004, et de ramener le nombre moyen d'années de service ouvrant droit à pension de 16,1 ans en 2001 à 15,3 ans en 2004.

#### Besoins actuels

- Analyser l'étendue et la nature de la prochaine vague de départs à la retraite dans chaque ministère.
- Élaborer des stratégies pour faciliter le recrutement de nouveaux employés et favoriser leur maintien en poste.
- Faciliter le remplacement des employés qui quittent la fonction publique tout en tenant compte des questions de formation et de transfert de connaissances.
- Encourager les employés chevronnés à demeurer en poste en leur offrant des solutions de rechange à la retraite à temps plein.
- Veillez à ce que les connaissances soient transmises aux jeunes employés.
- Intégrer les considérations liées à l'équité en emploi et aux langues officielles dans la planification du renouvellement de l'effectif.

#### Besoins futurs

- Surveiller les départs, réels et prévus, et modifier les plans et activités de ressources humaines en conséquence.

### Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Population** : *Vieillesse de la population*

**Population** : *Une société de plus en plus diversifiée*

**Population** : *Une population autochtone plus jeune*

**Population** : *Personnes handicapées*

**Économie et marché du travail** : *Un marché du travail en évolution*

**Économie et marché du travail** : *Convergence des aptitudes et compétences vers une économie du savoir*

**Société et culture** : *Valeurs sociales et éthique*

### Attentes plus élevées à l'égard de l'équité en emploi

Les estimations de la disponibilité dans la population active dont on se sert pour déterminer si les membres des groupes visés par l'équité en emploi sont sous-représentés dans la fonction publique ont été mises à jour à la lumière des données du Recensement de 2001. Le relèvement des taux de disponibilité des Autochtones, des minorités visibles et des femmes se traduiront par des attentes plus élevées en ce qui concerne leur représentation dans la fonction publique.

Un problème particulier se pose pour les minorités visibles, qui étaient déjà sous-représentées avant que ne soient révisées à la hausse les estimations. En mars 2003, les minorités visibles représentaient 7,4 p. 100 de l'effectif de la fonction publique alors que leur disponibilité dans la population active était estimée à 8,7 p. 100. Ce taux est passé à 10,4 p. 100 selon les nouvelles

---

estimations. De toute évidence, il faudra faire des efforts supplémentaires pour combler l'écart entre leur représentation dans l'effectif et leur disponibilité dans la population active. Pour empirer la situation, les minorités visibles ont tendance à être surreprésentées parmi les employés nommés pour une période déterminée, dont le nombre ne cesse de diminuer.

Malgré la forte révision à la hausse des estimations relatives à la disponibilité des femmes et des Autochtones dans la population active, leur représentation dans la fonction publique en général demeure supérieure à ces taux révisés. Néanmoins, une analyse plus approfondie des nouveaux chiffres, par ministère ou groupe professionnel par exemple, pourrait révéler des problèmes de sous-représentation à des endroits où il ne semblait pas y en avoir auparavant.

Quant aux estimations ayant trait à la disponibilité des personnes handicapées dans la population active, elles sont nettement moins élevées qu'elles ne l'étaient, en raison notamment des nouvelles méthodes de collecte de données utilisées. Comme l'incapacité a tendance à croître avec l'âge, le vieillissement de la population pourrait se traduire par des taux d'incapacité plus élevés dans la population canadienne. La nature et l'étendue des incapacités ont une incidence sur la représentativité de la fonction publique eu égard aux personnes handicapées, dans la mesure où elles agissent non seulement sur leur disponibilité dans la population active, mais aussi sur leur représentation dans la fonction publique

<b>Nouvelles estimations de la disponibilité au sein de la population active pour les membres des groupes visés par l'équité en emploi</b>			
Groupe désigné	Estimations antérieures de la disponibilité dans la population active	Nouvelles estimations de la disponibilité dans la population active	Représentation dans l'effectif en mars 2003
Minorités visibles	8,7 %	10,4 %	7,4 %
Autochtones	1,7 %	2,5 %	3,9 %
Femmes	48,7 %	52,2 %	52,8 %
Personnes handicapées	4,8 %	3,6 %	5,6 %

Sources : Les estimations antérieures de la disponibilité dans la population active et les données sur la représentation dans l'effectif en date de mars 2003 sont tirées du Rapport annuel sur l'équité en emploi du Secrétariat du Conseil du Trésor pour l'exercice 2002-2003, tandis que les nouvelles estimations de la disponibilité dans la population active sont tirées du Rapport de 2003-2004.

---

Les nouvelles données sur la disponibilité ont été transmises aux ministères et aux organismes pour qu'ils puissent mettre à jour l'analyse de leur effectif. Après avoir évalué l'impact des nouvelles données, les ministères devront mettre à jour leurs plans d'équité en emploi afin de corriger les écarts de représentation.

### **Répercussions**

Les principales répercussions sur la gestion des ressources humaines seront les suivantes :

- À court terme,
  - une augmentation de la charge de travail des spécialistes de l'équité en emploi, étant donné que les nouvelles estimations relatives à la disponibilité des groupes visés par l'équité en emploi dans la population active les obligeront à réviser l'analyse de l'effectif et peut-être aussi l'examen des systèmes d'emploi et le plan d'équité en emploi;
  - la révision à la hausse des estimations de la disponibilité de la plupart des groupes désignés pourrait donner l'impression que la fonction publique devient moins représentative de la population canadienne.
- À moyen et à long terme,
  - la détérioration de la situation des minorités visibles, qui cause déjà des difficultés, pourrait nécessiter l'adoption de mesures correctives particulières;
  - en raison du nombre croissant de personnes handicapées qui approchent de la retraite, leur maintien en poste pourrait poser un problème au cours des années à venir.

Besoins actuels et futurs

#### **QUESTION : Attentes plus élevées à l'égard de l'équité en emploi**

Tendances

- Les estimations de la disponibilité dans la population active ont augmenté pour la plupart des membres des groupes désignés : de 8,7 p. 100 à 10,4 p. 100 pour les minorités visibles; de 1,7 p. 100 à 2,5 p. 100 pour les Autochtones; de 48,7 p. 100 à 52,2 p. 100 pour les femmes.
- Les estimations pour les personnes handicapées ont été révisées à la baisse, passant de 4,8 p. 100 à 3,6 p. 100.
- Besoins actuels
- Les spécialistes ministériels de l'équité en emploi doivent réviser leur analyse de l'effectif à l'aide des nouvelles données sur la disponibilité.
- Il pourrait être nécessaire, si les résultats de la nouvelle analyse de l'effectif le justifient, de mettre à jour l'examen des systèmes d'emploi et le plan d'équité en emploi.

Besoins futurs

- Il faudra peut-être lancer des initiatives à l'échelle de la fonction publique pour accroître la

---

représentation des minorités visibles.

- Il faudra peut-être aussi élaborer des programmes d'équité en emploi propres aux ministères pour corriger la sous-représentation là où des écarts auront été relevés.

### Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Population :** *La situation des femmes*

**Population :** *Une société de plus en plus diversifiée*

**Population :** *Une population autochtone plus jeune*

**Population :** *Personnes handicapées*

**Économie et marché du travail :** *Un marché du travail en évolution*

**Économie et marché du travail :** *Convergence des aptitudes et compétences vers une économie du savoir*

**Société et culture :** *Iniquité sociale et accès à l'éducation*

**Sciences et technologie :** *Fossé numérique*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Appuyer les engagements du gouvernement*

## Recours accru à l'emploi de durée déterminée pour entrer à la fonction publique

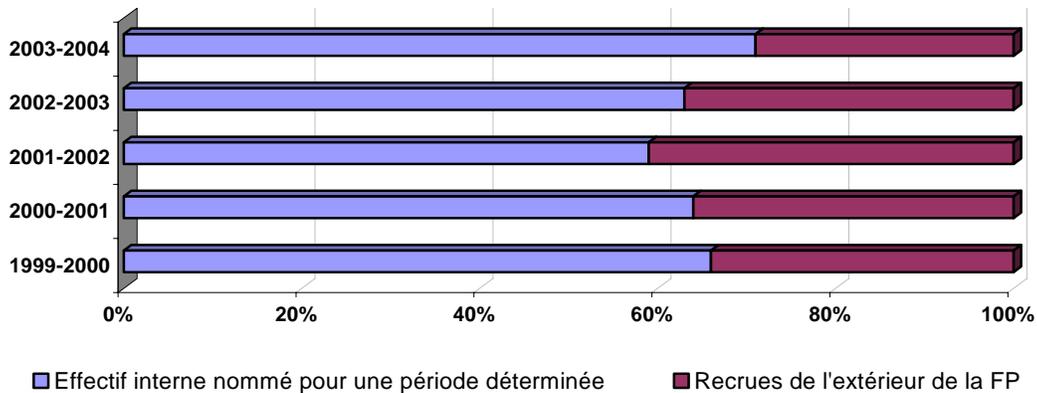
L'emploi de durée déterminée offre aux ministères et aux organismes une certaine latitude pour répondre à des besoins temporaires et faire face aux fluctuations budgétaires. Toutefois, même s'il est parfaitement légitime de recourir à l'emploi de durée déterminée, il y a lieu de se demander dans quelle mesure les employés qui occupent un poste de durée indéterminée sont d'abord engagés pour une période déterminée plutôt que pour une période indéterminée. Cette pratique est déconseillée, car elle réduit l'accès non seulement aux candidats qualifiés, mais aussi aux candidats qui appartiennent aux groupes désignés aux fins de l'équité en emploi. De plus, tant qu'ils ne sont pas « permanents », les employés nommés pour une période déterminée risquent d'accepter une offre d'emploi plus stable ailleurs et de quitter la fonction publique.

Le nombre d'employés dont la durée d'emploi est passée de déterminée à indéterminée s'est accru au cours des trois dernières années, pour atteindre près de 9 800 en 2003-2004. Même si l'augmentation enregistrée en 2003-2004 peut s'expliquer en partie par la nouvelle politique sur l'emploi de durée déterminée, il n'en demeure pas moins que le nombre de personnes engagées pour une période déterminée qui ont été nommées à un poste de durée indéterminée s'est accru d'environ 1 200 par année depuis 2000-2001.

En 2003-2004, seulement 31 p. 100 des personnes nommées pour une période indéterminée venaient de l'extérieur de la fonction publique, les 69 p. 100 restant étant des employés occupant un poste de durée déterminée. Au cours des trois années précédentes, le recrutement externe

avait pourtant été à l'origine d'environ 40 p. 100 de toutes les nouvelles nominations pour une période indéterminée.

### Provenance des personnes nommées pour une période indéterminée, de 1999-2000 à 2003-2004



Sources : Bases de données de la Commission de la fonction publique :

<http://extranet2.psc-cfp.gc.ca/statistiques/index.jsp>

### Répercussions

- La dotation des postes de durée indéterminée par des employés nommés pour une période déterminée peut miner la capacité de la fonction publique d'attirer des employés talentueux et de les maintenir en poste.

### Besoins actuels et futurs

#### QUESTION : Recours accru à l'emploi de durée déterminée pour entrer à la fonction publique

##### Tendances

- Le nombre d'employés dont la durée d'emploi est passée de déterminée à indéterminée n'a cessé de croître au cours des trois dernières années.
- Le recours à l'emploi de durée déterminée plutôt qu'indéterminée a un effet néfaste sur l'accès aux candidats qualifiés, réduit l'accès aux candidats appartenant aux groupes désignés aux fins de l'équité en emploi et augmente le risque de perdre de bons éléments au profit d'autres employeurs.
- En 2003-2004, 69 p. 100 de toutes les personnes nommées à un poste de durée indéterminée venaient de l'effectif nommé pour une période déterminée, comparativement à environ 60 p. 100 pour les deux années précédentes.

##### Besoins futurs

- Élaboration de plans de ressources humaines à moyen terme et à long terme qui précisent les besoins de recrutement, de maintien en poste et de financement et prévoient un usage plus restreint de l'emploi pour une période déterminée.

---

## Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Économie et marché du travail** : *Un marché du travail en évolution*

**Économie et marché du travail** : *Convergence des aptitudes et compétences vers une économie du savoir*

### **Renouvellement du programme des langues officielles**

En mars 2003, le gouvernement a instauré un plan quinquennal de renouvellement des langues officielles dans la fonction publique. Ce plan prévoit notamment un examen des politiques, l'amélioration de la surveillance des résultats ainsi que des fonds pour encourager la réalisation de projets novateurs dans les institutions fédérales. Il a pour objet d'améliorer le service au public en français et en anglais, d'encourager l'usage des deux langues au travail et d'assurer la représentation équitable des deux groupes linguistiques dans l'effectif fédéral.

La participation des francophones et des anglophones à la fonction publique fédérale est maintenant plus ou moins comparable à leur représentation dans la population canadienne. Les anglophones représentent environ 68 p. 100 de l'effectif de la fonction publique et 76 p. 100 de la population totale canadienne; pour leur part, les francophones représentent environ 32 p. 100 de l'effectif de la fonction publique et 24 p. 100 de l'ensemble de la population. La proportion plus élevée de francophones dans la fonction publique est attribuable principalement à la concentration de postes dans la région de la capitale nationale, dont les deux tiers environ sont bilingues, et à la plus forte proportion de personnes bilingues parmi les employés dont la première langue officielle est le français.

En 2004, plus de la moitié des postes de la fonction publique exigeaient la connaissance de l'anglais seulement, tandis que 5 p. 100 nécessitaient la connaissance du français seulement. La proportion d'employés occupant un poste bilingue a crû légèrement de 2001 à 2004, passant de 34,2 p. 100 à 36,6 p. 100, ce qui s'explique en partie par la concentration plus forte de l'effectif de la fonction publique dans la région de la capitale nationale. De même, la part de l'ensemble du recrutement que représentent les postes bilingues, qui était de 20,6 p. 100 en 2000-2001, a augmenté pour atteindre 27,4 p. 100 en 2003-2004.

En vertu des politiques sur les langues officielles instituées par le Conseil du Trésor en avril 2004, la dotation impérative sera obligatoire à compter d'avril 2007 pour les niveaux 2 et supérieurs du groupe EX. La dotation non impérative pourra être utilisée pour les autres niveaux et pour les postes ouverts au public, à condition de fournir une justification par écrit.

---

De plus, les nouvelles politiques mettent l'accent sur la formation linguistique proactive dans le cadre de la planification de carrière des employés. L'apprentissage de la seconde langue officielle et le maintien de l'acquis devront être intégrés aux autres aspects du plan de perfectionnement professionnel de l'employé afin que celui-ci puisse atteindre le niveau de compétence nécessaire pour progresser sans interruption dans sa carrière.

Selon une étude réalisée en 2002, les fonctionnaires appuient la prestation des services au public dans les deux langues officielles, mais la plupart ne comprennent pas l'application géographique des exigences relatives aux services et à la langue de travail et pensent plutôt que le programme des langues officielles est appliqué de la même façon partout au Canada. Certaines études menées par l'Agence et par la Commissaire aux langues officielles indiquent que le français n'est pas utilisé au travail aussi souvent qu'on s'y attendrait et que les employés francophones estiment ne pas être en mesure de fonctionner pleinement dans leur langue.

### **Répercussions**

- À mesure que la formation linguistique devient plus proactive que réactive, la demande risque d'augmenter et, si c'est le cas, il faudra prévoir plus de fonds et une infrastructure de soutien.
- À court terme, il faudra offrir de la formation linguistique aux employés appelés à occuper des postes bilingues de haut supérieur, qui sont dotés par nomination impérative. De plus, les engagements pris simultanément à l'égard de l'équité en emploi et des langues officielles exigeront des consultations et un suivi continu auprès des collectivités concernées.
- De fausses conceptions à propos des politiques sur les langues officielles pourraient susciter des réactions négatives de la part du public et des fonctionnaires, surtout si la mobilité en est affectée.

### Besoins actuels et futurs

#### **QUESTION : Renouvellement du programme des langues officielles**

##### Tendances

- En mars 2003, le gouvernement a mis en œuvre un plan quinquennal de renouvellement des langues officielles dans la fonction publique prévoyant un examen des politiques, l'amélioration de la surveillance des résultats et le financement de projets novateurs.
- Les anglophones représentent environ 68 p. 100 de l'effectif de la fonction publique et 76 p. 100 de la population totale canadienne tandis que les francophones représentent environ 32 p. 100 de l'effectif et 24 p. 100 de la population.
- En 2004, plus de la moitié des postes de la fonction publique exigeaient la connaissance de l'anglais seulement tandis que 5 p. 100 nécessitaient la connaissance du français seulement.
- La proportion d'employés occupant un poste bilingue a crû légèrement de 2001 à 2004, passant de 34,2 p. 100 à 36,6 p. 100.
- La part de l'ensemble du recrutement que représentent les postes bilingues, qui était de 20,6 p. 100 en

---

2000-2001, a augmenté pour atteindre 27,4 p. 100 en 2003-2004.

- En vertu des politiques sur les langues officielles instituées en avril 2004, la dotation impérative est la norme pour les postes bilingues. À compter d'avril 2007, la dotation impérative sera obligatoire pour les niveaux EX-02 et supérieurs, et la dotation non impérative aux autres niveaux devra être justifiée par écrit.
- Parmi les employés dont la connaissance de la seconde langue officielle a été évaluée, environ 30 p. 100 de ceux qui déclarent l'anglais comme première langue officielle sont bilingues au niveau CBC ou supérieur comparativement à près de 90 p. 100 de ceux qui déclarent le français comme première langue officielle.
- En général, les personnes nommées à des postes bilingues sont déjà bilingues.
- Les groupes visés par l'équité en emploi, autres que les femmes, ont une proportion supérieure à la moyenne d'employés qui déclarent l'anglais comme première langue officielle.

#### Besoins actuels

- Il faut intégrer la formation linguistique à la planification de carrière.
- Il faut surveiller l'incidence des exigences linguistiques sur la mobilité de l'effectif en place.

#### Besoins futurs

- Il faut affecter convenablement les ressources financières, humaines et techniques pour répondre à une augmentation prévisible de la demande de formation linguistique.
- Il faudra peut-être adapter le recrutement pour attirer plus de candidats déjà bilingues, y compris des candidats des groupes désignés.
- Il faudra peut-être des programmes particuliers pour faciliter la formation en langue seconde de certains éléments de la fonction publique, comme les membres des groupes désignés.

### Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Population :** *Une société de plus en plus diversifiée*

**Population :** *Une population autochtone plus jeune*

**Population :** *Composition linguistique*

### **Demande accrue de régimes de travail souples**

Des études réalisées à l'intérieur aussi bien qu'à l'extérieur de la fonction publique ont révélé que l'équilibre entre le travail et la vie personnelle était l'un des principaux déterminants de la satisfaction des employés et qu'il avait une incidence sur la productivité des employés et leur maintien en poste. Les régimes de travail souples aident les employés à concilier leur travail et leur vie personnelle en leur permettant de modifier leur horaire de travail, de prendre certains types de congé, de faire du télétravail, de profiter des garderies en milieu de travail, de poursuivre la formation continue etc.

---

Un certain nombre de facteurs pourraient faire augmenter la demande de régimes de travail souples dans les années à venir. Disons d'abord que les jeunes travailleurs semblent aujourd'hui attacher plus d'importance à l'équilibre travail-vie personnelle que ceux des générations précédentes. Il y a ensuite le fait qu'on s'attend à une augmentation de la proportion d'employés qui auront à prendre soin de parents âgés, parfois en plus de leurs propres enfants. Le vieillissement de l'effectif pourrait aussi amener certains employés à demander des régimes de travail souples pour des raisons liées à la santé ou des raisons personnelles. Certains régimes pourraient représenter une solution de rechange à la retraite à temps plein et permettre ainsi de retarder le départ d'employés chevronnés et de leur donner le temps de transmettre leurs connaissances à leurs jeunes remplaçants. Enfin, en raison de l'évolution de la nature du travail et de la transition vers une économie du savoir, un nombre proportionnellement plus élevé de travailleurs seront en mesure de profiter de régimes de travail souples tels que le télétravail.

Il y a parfois un prix à payer pour ceux qui se prévalent des régimes de travail souples qu'offre la fonction publique. Ce prix est parfois évident (comme la diminution de salaire qu'entraîne le travail à temps partiel par opposition au travail à temps plein), alors que dans d'autres cas il l'est moins (comme le calcul des congés au prorata dans le cas des travailleurs à temps partiel) ou beaucoup moins (comme le rajustement des prestations de retraite et de décès de ceux et celles qui travaillent à temps partiel). En outre, certains régimes de travail souples peuvent nuire à l'avancement professionnel des employés qui s'en prévalent, surtout lorsqu'il en résulte un retrait partiel ou complet du milieu de travail. Comme les femmes et les Autochtones ont tendance à être surreprésentés parmi les personnes qui profitent des régimes de travail souples, ils peuvent être désavantagés par rapport à leurs collègues pour ce qui est du rythme de progression de leur carrière et du niveau qu'ils peuvent atteindre.

### **Répercussions**

- Des régimes de travail souples conçus pour offrir une solution de rechange intéressante à la retraite à plein temps peuvent favoriser le maintien en poste des employés chevronnés et permettre ainsi à ces employés de disposer de plus de temps pour transmettre leurs connaissances, et aux ministères de profiter plus longtemps de leur expérience et de leur productivité.
- De tels régimes pourraient aussi faciliter le recrutement de jeunes employés et leur maintien en poste en favorisant l'équilibre travail-vie personnelle.
- Il faudrait tenir compte des répercussions des régimes de travail souples sur les plans de perfectionnement professionnel des employés.

---

## Besoins actuels et futurs

### **QUESTION : Demande accrue de régimes de travail souples**

#### Tendances

- L'équilibre entre le travail et la vie personnelle est ressorti comme l'un des principaux déterminants de la satisfaction des employés.
- Les jeunes travailleurs semblent aujourd'hui attacher plus d'importance à l'équilibre travail-vie personnelle que ceux des générations précédentes.
- Une proportion plus élevée d'employés aura probablement à prendre soin de parents âgés, souvent en plus de leurs propres enfants.
- À mesure que vieillit l'effectif, un plus grand nombre d'employés pourraient demander des régimes de travail souples pour des raisons liées à la santé ou des raisons personnelles.
- La transition vers une économie du savoir facilite l'adoption de régimes de travail souples.
- Certains régimes de travail souples peuvent nuire à l'avancement professionnel des employés qui s'en prévalent, en particulier ceux qui y ont recours le plus souvent, comme les femmes et les Autochtones.

#### Besoins actuels

- Intégrer les régimes de travail souples aux stratégies de ressources humaines et les adapter pour faciliter l'atteinte de certains objectifs, p. ex. favoriser le recrutement de nouveaux employés et leur maintien en poste, faire plus pour encourager les employés âgés à demeurer en fonction et faciliter le transfert des connaissances des employés qui sont sur le point de prendre leur retraite.

#### Besoins futurs

- L'augmentation de la demande de régimes de travail souples pourrait nécessiter des investissements supplémentaires dans l'élaboration de nouvelles politiques ou la mise à jour des politiques en vigueur.
- Surveiller et évaluer l'incidence des régimes de travail souples sur l'avancement professionnel, en particulier chez les membres des groupes visés par l'équité en emploi.

### **Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport**

**Population :** *Vieillessement de la population*

**Population :** *La situation des femmes*

**Population :** *Personnes handicapées*

**Économie et marché du travail :** *Un marché du travail en évolution*

**Société et culture :** *Conditions de travail*

**Sciences et technologie :** *Informatisation du travail et outils d'apprentissage et de perfectionnement en ligne*

## **Une collectivité des ressources humaines aux prises avec de multiples défis**

Les professionnels des ressources humaines sont au cœur des activités de gestion des ressources humaines. La nature de leur travail a beaucoup changé ces dernières années. Les professionnels des ressources humaines continuent d'appuyer et d'exécuter les tâches liées aux ressources humaines, mais ils doivent aussi prendre part de façon active à la planification stratégique de

---

l'organisation ainsi qu'à la « gestion du changement » tout en favorisant la participation des employés et en faisant la promotion de l'éthique et des valeurs. On s'attend également à ce qu'ils tirent pleinement profit des innovations technologiques pour mieux accomplir leurs tâches quotidiennes. À mesure que le rôle de la collectivité des ressources humaines devient de plus en plus stratégique, l'analyse et la mesure des ressources humaines prennent de l'importance (p. ex. les analyses démographiques axées sur la planification de la retraite et la mesure de la santé de l'organisation relativement aux ressources humaines).

La rapidité avec laquelle s'opèrent les changements ne fait rien pour aider à résoudre le problème de la charge de travail qu'ont signalé les membres de la collectivité des ressources humaines qui ont répondu aux sondages auprès des fonctionnaires fédéraux en 1999 et en 2002. Lors du sondage de 2002, environ la moitié d'entre eux ont déclaré qu'ils avaient de la difficulté à accomplir toutes les tâches qui leur étaient confiées pendant les heures normales de travail, que des ressources insuffisantes nuisaient à la qualité de leur travail et que le taux de roulement des employés de leur unité posait un problème. Même si ces problèmes ont aussi été mentionnés par les employés d'autres collectivités, ils semblent toucher davantage les membres de la collectivité des ressources humaines.

De plus, les membres de la collectivité des ressources humaines en général, et les PE en particulier, risquent de ressentir davantage les effets de la prochaine vague de départs à la retraite qu'occasionnera le vieillissement de l'effectif de la fonction publique. En effet, ils sont généralement plus près de la retraite que les autres fonctionnaires, et leur salaire et leurs conditions de travail pourraient les inciter à prendre une retraite anticipée, quoique leur niveau d'instruction élevé et certains facteurs liés à la reconnaissance et à la satisfaction professionnelles peuvent les encourager à demeurer en fonction. Sur une note plus positive, les membres de la collectivité des ressources humaines ont indiqué lors du sondage de 2002 auprès des fonctionnaires que leur superviseur et la haute direction appuyaient fortement les régimes de travail souples, dans une proportion plus grande que les autres fonctionnaires fédéraux. Le sondage de 2002 révèle également que les membres de la collectivité des ressources humaines semblent avoir accès plus facilement que les autres fonctionnaires à des ressources ministérielles pour appuyer leur perfectionnement professionnel ainsi qu'à des occasions de perfectionnement professionnel. Ces facteurs pourraient contribuer à leur maintien en poste au cours des années à venir.

### **Répercussions**

- Les changements apportés aux attributions et aux responsabilités des professionnels des ressources humaines ainsi que leur charge de travail excessive risquent de compliquer les efforts que déploie la fonction publique pour maintenir en poste les membres de la

---

collectivité des RH à un moment où le vieillissement de l'effectif ne fait qu'augmenter leur charge de travail et le nombre d'entre eux qui sont admissibles à la retraite.

- En outre, il faudra peut-être ajuster le recrutement et la formation des membres de la collectivité des ressources humaines pour mieux refléter les compétences additionnelles exigées des spécialistes des ressources humaines.
- Sur une note plus positive, des régimes de travail souples offrant une solution de rechange intéressante à la retraite à temps plein peuvent faciliter le maintien en poste des professionnels chevronnés des ressources humaines. De plus, en raison de l'ouverture d'esprit qu'ils manifestent à l'égard de tels régimes, ces professionnels auraient de bonnes chances de s'en prévaloir.

Besoins actuels et futurs

**QUESTION : Une collectivité des ressources humaines aux prises avec de multiples défis**

Tendances

- La nature du travail accompli par les professionnels des ressources humaines a évolué rapidement ces dernières années; des fonctions plus complexes se sont ajoutées à leurs rôles traditionnels de soutien et d'exécution des activités liées aux RH.
- La charge de travail et le roulement des professionnels des ressources humaines posent un problème.
- Les effets de la retraite d'employés expérimentés risquent de se faire sentir sur la collectivité des ressources humaines avant le reste de la fonction publique.
- Les professionnels des ressources humaines semblent avoir accès plus facilement que les autres fonctionnaires à des régimes de travail souples, à des occasions de perfectionnement et à des ressources ministérielles pour appuyer leur perfectionnement professionnel.

Besoins actuels

- Le recrutement et la formation des professionnels des ressources humaines doivent tenir compte de l'évolution de leur travail, qui s'oriente vers les activités d'analyse et de planification et une plus grande utilisation de la technologie au lieu d'être axé sur les activités opérationnelles.

Besoins futurs

- La création de régimes de travail souples pourrait permettre de maintenir plus longtemps en poste les professionnels des ressources humaines.
- Surveiller les taux de départ et de roulement de la collectivité des ressources humaines.

---

## Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport

**Population :** *Vieillessement de la population*

**Sciences et technologie :** *Prestation de services par Internet et informatisation des services*

**Politique et gouvernance :** *Engagement du gouvernement à l'égard des partenariats public-privé (PPP)*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Améliorer le fonctionnement de la fonction publique*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Moderniser un cadre de gestion des ressources humaines désuet*

**Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement :** *Responsabilisation, confiance et gestion financière*

## 2. Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement

### Principaux points

Le gouvernement est déterminé à investir de manière à aider le Canada à occuper la place qui lui revient sur la scène internationale, à la fois sur le plan économique et sur le plan diplomatique.

Le gouvernement attache beaucoup d'importance à l'amélioration de l'appareil gouvernemental.

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* a pour objet de faciliter la dotation en personnel et l'apprentissage, d'améliorer la planification et de faire de la fonction publique un meilleur lieu de travail.

La responsabilité et la responsabilisation financières sont au premier plan des priorités gouvernementales.

Les objectifs fixés par le gouvernement fournissent une orientation de haut niveau aux parlementaires et à la fonction publique. En fin de compte, ils définissent le cadre à partir duquel les ministères et organismes pourront mettre à jour leurs plans d'activités et de ressources humaines et harmoniser leurs priorités avec celles du gouvernement. Cette orientation de haut niveau a plusieurs origines. Le **discours du Trône**, par lequel est inaugurée chaque nouvelle session parlementaire, sert à confirmer les valeurs du gouvernement, à exposer les orientations et objectifs généraux qu'il poursuivra et à décrire les mesures qu'il entend prendre pour atteindre ces objectifs. Le **Rapport annuel du greffier du Conseil privé**, qui est présenté au Premier ministre par le chef de la fonction publique chaque année financière conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, présente un tableau général de l'état actuel de la fonction publique, de ses engagements et de ses priorités. Quant au **budget** établi par le ministère des Finances, il énonce les plans économiques qui permettront au gouvernement d'exécuter son programme d'action.

Le gouvernement se préoccupe en premier lieu de préparer le marché du travail canadien et la population active à faire face à la concurrence internationale, surtout dans les secteurs

---

économiques axés sur le savoir qui exigent des employés hautement qualifiés et des investissements dans la recherche et le développement. Outre les efforts qu'il fait pour assurer une position avantageuse au Canada sur la scène économique internationale, le gouvernement a réaffirmé son intention de continuer à exercer son influence sur la communauté internationale et de favoriser des solutions multilatérales pacifiques et un développement économique juste et équitable.

Les notions de responsabilité et de responsabilisation financières sont présentes dans presque tous les énoncés récents portant sur les objectifs et les priorités du gouvernement. Le discours du Trône confirme l'intention du gouvernement de ne pas accuser de déficit, de réduire la dette et de réaménager les dépenses de la fonction publique pour mieux refléter les priorités actuelles. Le budget a été établi en conséquence, accordant la priorité aux questions qui touchent à la santé, aux Autochtones, à l'apprentissage et à la sécurité. D'autres politiques et initiatives ont permis d'améliorer la gestion financière (p. ex. l'implantation d'un système d'information amélioré et l'adoption de nouvelles règles pour la régie des sociétés d'État).

La fonction publique fédérale tient à ce que les Canadiennes et les Canadiens reçoivent un excellent service dans la langue officielle de leur choix, de la part d'employés qui travaillent sous la direction de cadres efficaces et intègres, dans un milieu de travail de qualité supérieure qui respecte leurs droits linguistiques et leur diversité culturelle. La fonction publique n'est pas seulement le plus important employeur au Canada, elle doit aussi, en raison de la nature de son mandat et de ses responsabilités, remplir son rôle de la façon la plus efficace possible, pour le bien des citoyens canadiens. Pour être en mesure de bien servir l'intérêt public et d'appuyer la gouvernance démocratique, il importe que la fonction publique veille à ce que les bonnes personnes soient nommées aux bons postes au bon moment. Le cadre stratégique qui régit les activités liées aux ressources humaines dans la fonction publique a un effet décisif sur sa capacité de trouver des candidats possédant les compétences requises en temps opportun. L'amélioration de l'appareil du gouvernement, et de la fonction publique en particulier, a reçu une attention considérable et fait l'objet de nombreuses mesures. Que ce soit dans le contexte de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* ou de mesures complémentaires, de nombreuses initiatives ont été lancées, comme la mise en place d'un cadre de responsabilisation de gestion, la réalisation en permanence d'examen des dépenses, la protection des dénonciateurs d'actes répréhensibles en milieu de travail et l'établissement d'un nouveau code de valeurs et d'éthique.

### **Positionner le Canada dans l'économie mondiale du 21<sup>e</sup> siècle**

Le gouvernement du Canada a reconnu qu'il était extrêmement important de faciliter la transition vers une économie et une société du savoir. C'est d'ailleurs ce qui se dégage des récents discours du Trône et de l'annonce, dans le budget de 2004, d'investissements supplémentaires dans

---

l'éducation et la R-D pour profiter des percées technologiques et les intégrer à l'économie canadienne.

Le développement et le maintien d'un effectif possédant les compétences requises exigent non seulement un engagement soutenu à l'égard de l'éducation, mais aussi une appréciation du rôle primordial que joue l'immigration. Les lacunes observées en ce qui concerne l'évaluation de l'expérience et des titres de compétence acquis à l'étranger peuvent empêcher les immigrants de participer pleinement au marché du travail et doivent donc être examinées attentivement.

En tant qu'important employeur et fournisseur de services, la fonction publique fédérale se doit de suivre l'évolution vers une société du savoir et, par conséquent, de veiller à ce que ses travailleurs possèdent les compétences et connaissances nécessaires pour exceller dans un environnement de plus en plus complexe et exigeant.

Outre qu'il souhaite assurer une position avantageuse au Canada sur la scène économique internationale, le gouvernement a réaffirmé son engagement de maintenir et de renforcer son influence dans le monde. Le Canada désire profiter de son influence et de sa crédibilité pour promouvoir une communauté mondiale plus pacifique, sûre et coopérative en faisant appel à des institutions internationales et à des initiatives multilatérales et en favorisant des chances égales et équitables. Les relations bilatérales entre le Canada et les États-Unis revêtent aussi une importance capitale, et elles sont actuellement axées sur la sécurité des frontières.

Le gouvernement a reconnu que bon nombre des problèmes auxquels le monde est confronté de nos jours, comme le terrorisme et l'environnement, doivent être résolus à l'échelle internationale et qu'ils exigent un niveau de coopération sans précédent entre les nations. De plus, le Canada a exprimé son intention de jouer un rôle de premier plan dans de telles initiatives internationales.

### **Répercussions**

- Maintien de la contribution du Canada aux institutions internationales et efforts multilatéraux, en particulier dans les domaines de la protection de l'environnement, du développement international et de la sécurité internationale.

Besoins actuels et futurs

<p><b>QUESTION : Positionner le Canada dans l'économie mondiale du 21e siècle</b></p>
---

Tendances

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• L'économie et la société du savoir se développent rapidement.</li><li>• L'immigration joue un rôle important dans le développement de la main-d'œuvre qualifiée.</li><li>• Accroissement de la coopération internationale, dans une perspective de plus en plus mondiale, pour le règlement de questions d'intérêt commun.</li></ul> |
|--|

---

Besoins actuels

- Soutenir le raffermissement de l'engagement envers les initiatives de sécurité.

BESOINS FUTURS

- Soutenir le développement et le maintien d'un effectif hautement qualifié dans la fonction publique.
- Accroître la capacité de lancer des initiatives internationales et d'y participer, en particulier dans les domaines de la protection de l'environnement et du développement durable.

**Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport**

**Population :** *Une société de plus en plus diversifiée*

**Économie et marché du travail :** *Politiques budgétaires du gouvernement*

**Économie et marché du travail :** *Innovation et productivité*

**Économie et marché du travail :** *Un marché du travail en évolution*

**Économie et marché du travail :** *Convergence des aptitudes et compétences vers une économie du savoir*

**Société et culture :** *Iniquité sociale et accès à l'éducation*

**Sciences et technologie :** *Fossé numérique*

**Sciences et technologie :** *Engagement à l'égard de la recherche et du développement*

**Environnement :** *Incidence des questions environnementales sur les besoins opérationnels et les besoins en personnel*

**Environnement :** *Engagement du gouvernement à l'égard de la protection de l'environnement et du développement durable*

**Améliorer le fonctionnement de la fonction publique**

Comme en témoignent les mesures suivantes, de multiples efforts ont été déployés ces dernières années afin d'améliorer la gestion de la fonction publique : l'amélioration du code régissant la conduite de tous les titulaires de charges publiques du gouvernement fédéral, la création de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, les nouvelles politiques sur l'apprentissage continu et sur la transposition des employés nommés pour une période déterminée ainsi que le lancement d'un examen permanent des dépenses.

En juin 2003, le Secrétariat du Conseil du Trésor a diffusé le Cadre de responsabilisation de gestion dans lequel sont énoncées les attentes relatives à de saines pratiques de gestion dans la fonction publique. Le Cadre offre aux gestionnaires un modèle complet et intégré assorti d'indicateurs clairs pour évaluer les progrès et mesurer les résultats tout en renforçant la responsabilité à tous les niveaux de gestion. Le Cadre de responsabilisation de gestion intègre les principaux éléments des initiatives Fonction moderne de contrôleur, Modernisation des ressources humaines, Amélioration du service et Gouvernement en direct. Il permet ainsi de mieux comprendre et de rattacher les diverses initiatives que le Secrétariat du Conseil du Trésor

---

a lancées dans le but d'améliorer la gestion. Il constitue le fondement de la participation des ministères et leur propose des moyens d'aller de l'avant et de mesurer les progrès. Le Cadre de responsabilisation de gestion reconnaît que le rôle des fonctionnaires est de transposer en résultats pour les citoyens l'orientation donnée par le gouvernement.

Le Cadre intègre les procédures d'établissement de rapports de gestion qui ont trait à diverses initiatives du Secrétariat du Conseil du Trésor ayant pour objet d'améliorer la gestion. Il sera utilisé de plusieurs façons. Il servira de point de départ pour le dialogue entre le Secrétariat du Conseil du Trésor et les administrateurs généraux au sujet de l'état des pratiques de gestion de leur organisation et des mesures jugées nécessaires pour améliorer la situation. Il aidera le Secrétariat du Conseil du Trésor à fournir au Bureau du Conseil privé des renseignements sur la façon dont les administrateurs généraux gèrent leur ministère ou organisme. Il servira aussi à appuyer les évaluations de gestion à l'intérieur du cycle quinquennal d'examen des dépenses et de la gestion qu'entreprend le Secrétariat du Conseil du Trésor. La mise en œuvre se fait de haut en bas en commençant par les administrateurs généraux, qui sont appelés à donner l'exemple.

De récents cas très médiatisés d'actes contraires à l'éthique et même illégaux survenus dans le secteur privé aussi bien que dans le secteur public ont fait ressortir toute l'importance de dénoncer les actes répréhensibles en milieu de travail. De tels actes peuvent être dénoncés par l'employeur, les clients, les forces de l'ordre, les organismes de réglementation ou les médias. Les risques de représailles ou de conséquences néfastes associés à la dénonciation d'actes répréhensibles peuvent mener à une culture du secret et priver ainsi les organisations d'une occasion importante de résoudre de graves problèmes de façon proactive.

La question de la dénonciation des actes répréhensibles au travail a été mise en évidence lors des récents débats sur le projet de loi C-11. L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada a décidé de faciliter la création d'un milieu favorable à la dénonciation d'actes répréhensibles en donnant des directives très précises telles que la *Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail* et le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*. Toutefois, un certain nombre d'intervenants estiment que ces mesures n'offrent pas suffisamment de protection aux personnes qui dénoncent des actes répréhensibles.

### **Répercussions**

- Afin que les gestionnaires de tous les niveaux puissent se familiariser avec le cadre commun de gestion axée sur les résultats, les professionnels des RH leur fourniront des renseignements et des conseils stratégiques à ce sujet.
- Les ministères devront communiquer les résultats aux organismes centraux afin de leur donner une vue d'ensemble de la situation dans l'administration publique fédérale.

- Les professionnels des ressources humaines se verront confier la tâche d'adopter des paramètres pour les ressources humaines dans le contexte du Cadre de responsabilisation de gestion.
- La dénonciation d'actes répréhensibles au travail offre un moyen de protéger les hommes et femmes politiques, les fonctionnaires et le public des coûts économiques et politiques d'actes illégaux commis dans la fonction publique.

#### Besoins actuels et futurs

##### **QUESTION : Améliorer le fonctionnement de la fonction publique**

###### Tendances

- Adoption d'une méthode de gestion intégrée, axée sur les résultats, dans toute la fonction publique.

###### Besoins actuels

- Sensibiliser les employés à la politique gouvernementale liée aux valeurs et à l'éthique.

###### Besoins futurs

- Les gestionnaires de tous les niveaux doivent être sensibilisés au Cadre de responsabilisation de gestion et obtenir le soutien nécessaire en ressources humaines pour atteindre leurs objectifs de rendement.
- Continuer à favoriser une culture du milieu de travail ouverte et honnête, où toute activité contraire à l'éthique n'est ni tolérée ni passée sous silence.

#### **Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport**

**Économie et marché du travail :** *Relations de travail*

**Effectif de la fonction publique :** *Une collectivité des ressources humaines aux prises avec de multiples défis*

#### **Moderniser un cadre de gestion des ressources humaines désuet**

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) établit un nouveau cadre juridique et conceptuel de gestion des ressources humaines qui remplace un système qui ne peut répondre aux besoins actuels et futurs en personnel. En plus des répercussions juridiques, la réforme législative vise à apporter des changements d'ordre culturel à la gestion des ressources humaines dans la fonction publique de sorte qu'on puisse résoudre plus facilement et plus rapidement les problèmes liés aux ressources humaines et trouver des solutions efficaces et novatrices. La mise en application des nouvelles dispositions législatives se fera progressivement, sur une période de deux ans. Tout en soulignant l'importance de la modernisation de la gestion des ressources humaines, le greffier du Conseil privé a fait de la mise en application de la LMFP une priorité pour l'ensemble de la fonction publique du Canada.

---

La LMFP constitue la plus importante réforme législative de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique depuis plus de 35 ans. Afin d'améliorer le recrutement, l'apprentissage et la formation des employés, ainsi que les relations syndicales-patronales et la responsabilisation, la LMFP modifie quatre lois, soit la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP), la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et la *Loi sur le Centre canadien de gestion* (LCCG).

Les modifications apportées à la LEFP par la LMFP ont pour objet de faciliter la planification de la dotation et les activités de dotation pour les gestionnaires aussi bien que les professionnels des ressources humaines. Des pouvoirs accrus ont été délégués aux ministères et organismes en matière de dotation, et les gestionnaires jouissent d'une plus grande latitude pour doter des postes au moyen d'un système simplifié. L'intégration de la planification des RH et des activités, avec l'appui de programmes de dotation élaborés à l'interne ou par la Commission de la fonction publique, ouvre la voie à une dotation en personnel plus rapide, plus efficace et mieux ciblée. De plus, les considérations liées à l'équité en emploi sont elles aussi intégrées à la planification des ressources humaines et aux activités de dotation. Bien que le mérite demeure la pierre angulaire de la dotation en personnel dans la fonction publique, elle revêt maintenant une signification différente. Il se rapporte désormais à la nomination « d'un candidat qualifié » plutôt qu'à la nomination « du candidat le plus qualifié ». La définition des qualifications requises ne se limite pas aux exigences immédiates de l'emploi, mais comprend aussi les besoins opérationnels futurs de l'organisation.

La LMFP favorise une collaboration plus étroite entre le gouvernement et les agents négociateurs qui représentent ses employés en insistant sur la conciliation plutôt que sur l'affrontement. En vertu de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP), les ministères et organismes devront former des comités consultatifs syndicaux-patronaux pour aborder des questions telles que le harcèlement et la dénonciation d'actes répréhensibles au travail. En outre, dans un nouvel esprit de collaboration, la nouvelle *Loi* encourage les ministères et organismes à coopérer avec les syndicats afin de trouver des solutions acceptables. De concert avec les agents négociateurs, les administrateurs généraux doivent mettre en place un système de gestion informel des conflits dans le but de prévenir et de régler les différends en milieu de travail.

Aux termes de la LMFP, la *Loi sur le Centre canadien de gestion* (LCCG) a été remplacée par la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada* (LEFPC). L'École de la fonction publique du Canada regroupe maintenant le Centre canadien de gestion, Formation et perfectionnement Canada et Formation linguistique Canada. La nouvelle institution est chargée d'intégrer et d'exécuter les activités d'apprentissage de tous les employés.

---

## Répercussions

- La mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* présente à la fois des défis et des occasions.
- D'ici un an environ, les professionnels des ressources humaines devront avoir acquis une connaissance approfondie du nouveau régime de ressources humaines pour être en mesure d'appuyer les activités de dotation (y compris la planification de la dotation, le soutien des gestionnaires qui recrutent du personnel, etc.), des relations syndicales-patronales qui sont davantage fondées sur la collaboration (y compris le règlement des conflits, les comités consultatifs syndicaux-patronaux, le nouveau principe du mérite, etc.) et les autres éléments de la gestion des ressources humaines qui auront été modifiés par la LMFP (planification et exécution de l'apprentissage, etc.).
- Tous les gestionnaires auxquels des pouvoirs auront été délégués devront se préparer à remplir les obligations qui leur incombent en vertu du nouveau régime en ce qui concerne la dotation, la planification, la responsabilisation et les relations de travail. Afin qu'on puisse profiter pleinement des améliorations apportées par la LMFP, celles-ci doivent être communiquées clairement, et les intéressés devront recevoir l'appui et les outils nécessaires pour en bénéficier (comme la description des pratiques exemplaires).
- Les ministères et organismes doivent faciliter la mise en application de la LMFP au sein de leur organisation et veiller à ce que tout soit en place au moment opportun (y compris la formation des employés, la conception d'outils et de mécanismes de soutien, l'établissement de l'infrastructure requise, etc.).
- Les organismes centraux doivent faciliter la mise en application de la LMFP dans les limites de leurs mandats respectifs.
- Il faudra continuer de fournir les ressources financières nécessaires pendant toute la période de mise en application de la LMFP et jusqu'à ce que les intéressés aient reçu la formation requise.
- Des changements apportés simultanément aux structures organisationnelles, aux affectations budgétaires, aux objectifs et aux priorités risquent de gêner l'intégration de la planification des ressources humaines et des activités.
- L'amélioration des relations syndicales-patronales exigera de bonnes communications, du respect et une collaboration étroite de la part de tous les principaux intervenants (direction, employés, agents négociateurs et comités).
- Le cadre moderne de gestion des ressources humaines offre aux ministères et organismes plus de latitude pour doter des postes. En outre, en cernant et réglant ensemble les problèmes qui se posent en milieu de travail, les employés et la direction devraient éprouver une plus grande satisfaction au travail. Le recours au système de gestion informelle des conflits pour

---

régler rapidement les griefs peut aider à réduire les tensions au travail. Un suivi efficace des conditions du milieu de travail permet aussi dans bien des cas de cibler les efforts déployés pour prévenir les conflits.

Besoins actuels et futurs

**QUESTION : Moderniser un cadre de gestion des ressources humaines désuet (LMFP)**

Tendances

- La mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* au cours des deux prochaines années facilitera et accélérera l'adoption de solutions plus efficaces et novatrices aux problèmes de ressources humaines.
- Délégation de pouvoirs de dotation accrus aux ministères et organismes.
- Les gestionnaires obtiennent plus de latitude pour la dotation des postes.
- La planification des ressources humaines s'intègre à la planification organisationnelle et reflète les exigences relatives à l'équité en emploi.
- Même si le mérite demeure le fondement de toutes les nominations, sa définition a changé.
- Les relations employeur-employé devraient être gérées avec une plus grande collaboration par le truchement de comités consultatifs patronaux-syndicaux, de mécanismes officiels de règlement des différends, etc.
- L'École de la fonction publique du Canada devient le fournisseur central de formation pour la fonction publique.

Besoins actuels

- La fonction publique doit se préparer à appliquer le nouveau régime de ressources humaines. Sont concernés les professionnels des ressources humaines, les gestionnaires délégataires, les ministères et organismes et les organismes centraux.
- Il faut continuer de fournir les ressources financières et humaines nécessaires pendant toute la période de mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et jusqu'à ce que les employés aient reçu la formation requise.

Besoins futurs

- Veiller à ce que les améliorations découlant de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* soient bien connues des professionnels des ressources humaines, des gestionnaires délégataires et des ministères et organismes et à ce qu'elles soient utilisées dans toute la mesure du possible.
- Optimiser la correspondance entre les besoins de formation des employés, les besoins organisationnels et le programme d'études offert par l'École de la fonction publique du Canada.

**Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport**

**Économie et marché du travail :** *Relations de travail*

**Effectif de la fonction publique :** *Une collectivité des ressources humaines aux prises avec de multiples défis*

---

## **Responsabilisation, confiance et gestion financière**

Afin que les Canadiens lui fassent à nouveau confiance, le gouvernement désire redorer son image en ce qui a trait à la responsabilisation et à la saine gestion des finances publiques. Pour y parvenir, il devra avoir recours notamment à des politiques, à des règlements et à des réformes politiques (en mettant l'accent sur les valeurs et l'éthique, la protection des dénonciateurs d'actes répréhensibles, etc.). C'est en gérant bien les finances et le budget que le gouvernement pourra influencer les perceptions du public.

Pour la première fois depuis la Confédération, le gouvernement a réussi à équilibrer son budget pour une huitième année consécutive. De plus, le gouvernement a clairement indiqué dans le discours du Trône d'octobre 2004 qu'il entendait gérer les finances de manière à éviter les déficits budgétaires. Conformément à cet objectif, il a décidé en décembre de 2004 de limiter la taille de l'effectif de la fonction publique et d'ordonner un gel des reclassifications.

Les objectifs énoncés dans le discours du Trône de 2004 témoignent de la volonté du gouvernement de gérer prudemment les finances publiques. La réduction de la dette demeure une priorité, et le rapport de la dette au produit intérieur brut, qui s'établit actuellement à 40 p. 100, doit être ramené à 25 p. 100 d'ici une dizaine d'années. Par précaution, le gouvernement a prévu une réserve pour éventualités de 3 milliards de dollars et une mesure de prudence économique de 1 milliard de dollars en 2004-2005 et en 2005-2006.

Le gouvernement a aussi indiqué dans le discours du Trône de 2004 qu'il entendait examiner ses dépenses dans le but de réaffecter les ressources en fonction des priorités actuelles et d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Cet examen devrait permettre de réaffecter 12 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années. De ce montant, environ 2 milliards proviendront de réductions de dépenses non législatives échelonnées sur les trois prochaines années. Ensemble, ces réductions représenteront environ 5 p. 100 des dépenses non législatives actuelles, et elles devraient donner lieu à des pertes d'emplois.

Les 10 milliards de dollars qui restent proviendraient d'améliorations visant à rendre plus efficaces certaines opérations gouvernementales, notamment la gestion des biens immobiliers, les achats, les services ministériels et les technologies de l'information. Par exemple, le gouvernement estime qu'il pourrait économiser de 2,5 à 4 milliards de dollars en vendant certains de ses immeubles pour ensuite les louer. De même, il est convaincu que le regroupement et l'intégration des services ministériels et administratifs et, par conséquent, la réduction du déboulement du travail exécuté par les ministères, donnera lieu à d'importantes économies. Les premiers services visés seront ceux qui concernent le personnel, les finances et la gestion des stocks et des biens. Les services de gestion des documents, de bibliothèque, de traduction et d'impression pourraient aussi être intégrés par la suite.

---

L'examen des dépenses n'est pas considéré comme une activité ponctuelle. À partir du cycle budgétaire de 2006, les dépenses relatives aux programmes et aux services seront réexaminées tous les ans.

Le renforcement de la responsabilité et de l'intégrité financières fait aussi partie des objectifs du gouvernement. L'adoption de nouvelles règles pour la régie des sociétés d'État et leur assujettissement à une vérification spéciale du vérificateur général tous les cinq ans montrent bien jusqu'à quel point le gouvernement tient à améliorer la gestion financière. De même, l'implantation de systèmes d'information en temps réel pour suivre l'ensemble des dépenses et fournir les outils nécessaires pour effectuer des examens efficaces et prendre des décisions éclairées facilitera l'atteinte de cet objectif.

### **Répercussions**

- L'approche de la gestion financière que préconise le gouvernement aura des répercussions sur les budgets des ministères, et ceux-ci pourraient avoir de la difficulté à relever les défis qui les attendent sur le plan des ressources humaines, comme recourir moins souvent à l'emploi de durée déterminée pour recruter des employés pour une période indéterminée, mettre en œuvre des stratégies pour retarder le départ à la retraite d'employés expérimentés, ou encore transférer les connaissances de ces employés à leurs jeunes remplaçants.
- L'examen des dépenses pourrait se traduire par un accroissement de la mobilité dans la fonction publique étant donné que les employés seraient réaffectés à des projets jugés plus prioritaires. En conséquence, les employés devront faire preuve de souplesse et d'adaptation, et les professionnels des ressources humaines pourraient voir augmenter leur charge de travail. L'intégration de l'examen des dépenses à l'exercice annuel de préparation du budget laisse supposer que la mobilité demeurera passablement plus élevée qu'elle ne l'est actuellement.
- On s'attend à ce que le réinvestissement lié à l'examen des dépenses ait une incidence sur les fonctions professionnelles et scientifiques, alors que les impacts éventuels sur le recrutement restent à cerner. Les initiatives de réaffectations et de services partagés peuvent également avoir une incidence sur l'effectif de la fonction publique. Le plus grand défi qui accompagnera la mise en œuvre de l'examen des dépenses consistera à gérer les réaffectations de personnel tout en répondant aux besoins actuels et futurs en matière de recrutement.
- La centralisation de certaines activités liées aux ressources humaines par suite de l'examen des dépenses pourrait libérer du temps et des ressources et permettre ainsi aux professionnels des ressources humaines dans les ministères de se concentrer sur des activités de planification et d'analyse stratégiques.

---

## Besoins actuels et futurs

### **QUESTION : Responsabilisation, confiance et gestion financière**

#### Tendances

- Les objectifs énoncés dans le discours du Trône de 2004 témoignent du vif désir du gouvernement d'assurer une gestion financière prudente.
- Le rapport de la dette au produit intérieur brut sera ramené à 25 p. 100 d'ici dix ans.
- Pour éviter les déficits budgétaires, en 2004 le gouvernement a plafonné les dépenses salariales et gelé temporairement les reclassifications.
- L'examen des dépenses vise la réaffectation de 12 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années : 2 milliards proviendront de compressions touchant les dépenses non législatives, et 10 milliards d'améliorations apportées à l'efficacité d'opérations gouvernementales choisies au cours des trois prochaines années. Ces mesures comprendront le regroupement de certaines activités de gestion des ressources humaines de la fonction publique.
- Les réductions des dépenses représentent environ 5 % des dépenses non législatives actuelles et risquent d'entraîner certaines pertes d'emplois. Des économies de près de 11 milliards de dollars auront une incidence sur environ 10 600 postes.
- On s'attend à ce que les économies liées à une meilleure gestion administrative s'élèvent à 1,5 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années.
- Selon le gouvernement, de 2 300 à 4 100 employés pourraient perdre leur emploi au cours des cinq prochaines années. Les taux de départs, le recyclage et les redéploiements détermineront à combien le nombre s'élèvera.

#### Besoins actuels

- Il faudra investir les ressources nécessaires pour achever l'étape actuelle de l'examen des dépenses et répéter l'exercice annuellement.
- Il faut gérer soigneusement les pertes d'emplois possibles.
- Le regroupement d'activités précises de gestion des ressources humaines pourrait influencer profondément sur la manière dont les ministères exécutent certaines activités financières et activités de gestion du personnel.

#### Besoins futurs

- Les professionnels des ressources humaines doivent se préparer à une augmentation de la charge de travail dans les secteurs où l'examen des dépenses entraîne la réaffectation d'un grand nombre d'employés.

### **Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport**

**Économie et marché du travail** : *Politiques budgétaires du gouvernement*

**Économie et marché du travail** : *Relations de travail*

**Société et culture** : *Valeurs sociales et éthique*

**Politique et gouvernance** : *Avoir un gouvernement minoritaire*

**Effectif de la fonction publique** : *Une collectivité des ressources humaines aux prises avec de multiples défis*

---

## **Appuyer les engagements du gouvernement**

Les priorités de dépenses établies par le gouvernement dans le budget traduisent en termes concrets les engagements énoncés dans les discours du Trône, dans certaines ententes fédérales-provinciales, etc. Des mesures visant à résoudre de graves problèmes dans le secteur de la santé ont été annoncées dans le dernier budget. En particulier, une somme additionnelle de 2 milliards de dollars a été accordée aux provinces et aux territoires pour les soins de santé, ce qui a porté à 36,8 milliards de dollars le montant total versé en vertu de l'Accord de 2003 des premiers ministres sur le renouvellement des soins de santé. De plus, le budget a permis la création de l'Agence de santé publique du Canada, qui sert de centre de coordination pour la lutte contre les maladies et le déploiement des ressources d'urgence.

L'engagement du gouvernement à l'égard des questions autochtones s'est traduit par un investissement de 125 millions de dollars sur cinq ans pour la Stratégie de développement des ressources humaines autochtones et par le doublement de l'appui financier destiné à la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain, qui dispose maintenant d'une somme maximale de 50 millions de dollars. Certains allègements fiscaux ont été accordés aux Canadiens handicapés et aux fournisseurs de soins, ainsi qu'aux organismes de bienfaisance enregistrés, et le gouvernement a continué d'appuyer financièrement l'Initiative du secteur bénévole.

Les investissements effectués dans l'apprentissage ont pris diverses formes. Les employés qui font des études à leurs propres frais dans un domaine lié à leur carrière ont maintenant le droit de profiter eux aussi du crédit pour études. Une somme de 15 millions de dollars par année a été allouée pour appuyer la formation linguistique des immigrants et leur permettre ainsi d'intégrer plus facilement le marché du travail. En outre, la recherche et le développement n'ont pas été laissés pour compte dans le budget de 2004 puisque le financement annuel des trois conseils subventionnaires du Canada a été majoré de 90 millions de dollars. L'aide fédérale accordée depuis sept ans à la recherche, en particulier dans les universités, les collèges et les hôpitaux de recherche, s'est accrue d'environ 9 milliards de dollars.

Enfin, une somme supplémentaire de 605 millions de dollars a été affectée à diverses mesures de sécurité.

## **Répercussions**

- Les investissements dans les soins de santé peuvent occasionner un surcroît de travail dans la fonction publique, notamment en ce qui concerne l'Agence de santé publique et l'établissement de normes de soins de santé nationales.
- Dans la mesure où elles influent sur leur disponibilité dans la population active, les dépenses que le budget consacre aux Autochtones, aux personnes handicapées et aux minorités visibles

---

auront aussi une incidence sur les attentes en ce qui a trait à leur représentation dans la fonction publique.

#### Besoins actuels et futurs

##### **QUESTION: Appuyer les engagements du gouvernement**

###### Tendances

- Le budget de 2004 prévoyait un certain nombre de mesures pour résoudre d'importants problèmes dans le secteur de la santé, y compris un soutien à la création de l'Agence de santé publique du Canada.
- Des fonds ont été accordés pour les Autochtones, les personnes handicapées et les immigrants.
- Le soutien financier à la recherche-développement s'est accru.
- Un montant supplémentaire de 605 millions de dollars a été affecté à diverses mesures de sécurité.

###### Besoins actuels

- La priorité accordée aux questions de santé pourrait avoir des répercussions sur les besoins en personnel dans des secteurs précis de la fonction publique.

###### Besoins futurs

- Toute augmentation de la représentation des membres des groupes désignés dans la population active au Canada doit trouver sa contrepartie dans l'effectif de la fonction publique.

##### **Questions connexes abordées dans d'autres parties du rapport**

**Population :** *Une société de plus en plus diversifiée*

**Population :** *Une population autochtone plus jeune*

**Population :** *Personnes handicapées*

**Population :** *Composition linguistique*

**Société et culture :** *Sécurité et criminalité*

**Sciences et technologie :** *Engagement à l'égard de la recherche et du développement*

**Effectif de la fonction publique :** *Attentes plus élevées à l'égard de l'équité en emploi*

---

## IV. Conclusion

Tout comme les autres employeurs, la fonction publique fédérale est touchée par les transformations qui s'opèrent rapidement dans le milieu de travail, en réaction à l'expansion constante des technologies de l'information, à l'application plus répandue de la gestion axée sur les résultats et à divers changements démographiques et économiques. De plus, en tant qu'institution publique, la fonction publique se doit de suivre l'évolution des valeurs, de la composition et des attentes de la population canadienne.

En réponse à l'évolution parallèle du milieu de travail et de la société canadienne, une importante réforme a été amorcée lors de l'adoption de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, en novembre 2003. Le Canada a su se placer en tête des pays modernes grâce à son modèle de gestion des ressources humaines qui met l'accent sur les résultats, les valeurs, l'apprentissage et la représentativité. L'un des éléments clés de ce modèle est la planification efficace des ressources humaines, laquelle exige l'intégration des plans d'activités et de ressources humaines ainsi que la détermination des besoins actuels et futurs en ressources humaines et leur intégration au processus de planification. Les analyses de l'environnement constituent un moyen éprouvé de cerner les besoins actuels et futurs de l'organisation.

Comme les analyses de l'environnement servent à appuyer la planification stratégique des ressources humaines, c'est à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada qu'il incombait d'effectuer une telle analyse. Un comité consultatif a donc été formé pour aider la Direction de la recherche de cette agence à mener à bien cette initiative lancée en août 2004. En plus d'une évaluation de l'état de l'effectif de la fonction publique et des objectifs et activités du gouvernement, l'équipe multidisciplinaire chargée de ce projet a analysé six principaux facteurs : population et démographie, économie et marché du travail, société et culture, sciences et technologie, environnement physique et politique et gouvernance.

L'évolution constante des caractéristiques démographiques de la population canadienne soulèvera des défis considérables. Le vieillissement de la population, en particulier, aura de profondes conséquences sur la société canadienne dans la mesure où il influera sur le marché du travail et la demande de services sociaux et de services de santé et se traduira par des pressions supplémentaires sur le système de pensions publiques. Bien qu'aucune pénurie de main-d'œuvre générale ne soit prévue, il pourrait y avoir des pénuries dans certains domaines de compétence. La fonction publique n'est pas à l'abri des effets du vieillissement de la population. Au contraire, elle semble être plus vulnérable aux effets de la prochaine vague de départs à la retraite. Au cours des années à venir, il deviendra de plus en plus important pour elle d'être en mesure non seulement de persuader les travailleurs âgés de retarder leur retraite, mais aussi d'attirer de nouveaux éléments et de les maintenir en poste. Les changements démographiques pourraient

---

très bien obliger la fonction publique à offrir de meilleurs salaires et de meilleures conditions de travail pour pouvoir rivaliser avec les autres employeurs.

La diversification de la population canadienne en général et du marché du travail en particulier devraient se poursuivre en raison des tendances de l'immigration, de l'arrivée dans la population active d'importantes cohortes de jeunes autochtones et de l'augmentation des taux de représentation des femmes dans la population active. Manifestement, ces changements devront trouver leur contrepartie dans la fonction publique.

En plus du vieillissement et de la diversification, le lieu de travail est également influencé par l'expansion continue de l'économie du savoir et l'élévation parallèle du niveau d'instruction de la population. Les effets cumulatifs de l'innovation et de l'augmentation de la productivité sur la croissance économique entraînent une hausse des investissements gouvernementaux dans la recherche et le développement et mettent en lumière les avantages qui peuvent découler de l'investissement dans l'éducation et de l'immigration ciblée.

Sur le plan de la gestion financière, la réduction de la dette demeure prioritaire pour le gouvernement. Des mesures ont été prises pour maîtriser les dépenses publiques, notamment au moyen d'un processus permanent d'examen des dépenses et de partenariats conclus avec le secteur privé. Ces deux initiatives devraient avoir une incidence sur les budgets des ministères et organismes.

La taille de l'effectif de la fonction publique ne changera pratiquement pas au cours des cinq prochaines années; le taux de roulement global annuel sera de 4 % à 5 %. Même si une pénurie de main-d'œuvre générale est peu probable, la fonction publique risque de connaître dans un proche avenir des problèmes de recrutement dans les secteurs exigeant des compétences plus spécialisées. Compte tenu de l'examen des dépenses et de l'accent que l'on met sur les connaissances, il est probable que des postes hautement spécialisés prennent le dessus sur des emplois peu spécialisés. La tendance vers des réductions à l'échelon bas des postes d'agent administratif et d'agent de programme, et les postes de commis, continuera probablement dans un proche avenir.

Les nouveautés technologiques se répandent de plus en plus vite, à la maison aussi bien qu'au travail. Certaines de ces nouveautés soulèveront à la fois des défis et des occasions. Par exemple, l'informatisation croissante du lieu de travail présente de nombreux avantages (gains de productivité, simplification du travail, accès plus facile et plus répandu aux services, communications plus rapides, etc.), mais elle suscite aussi de graves inquiétudes au sujet de la vie privée, de la sécurité, de l'accès inégal aux technologies et de l'accélération de la cadence.

---

Comme les effets de perturbations environnementales telles que le changement climatique se font maintenant sentir de façon plus régulière, le Canada a renouvelé son engagement à l'égard du développement durable et de la protection de l'environnement. Toutefois, les récents bilans environnementaux du Canada ne sont pas positifs.

Les Canadiens ont peu confiance dans leur gouvernement et ses institutions, et la fonction publique continuera vraisemblablement d'être scrutée à la loupe par les médias et le public pendant encore un certain temps. À cet égard, la protection des employés qui dénoncent des actes répréhensibles en milieu de travail et le respect des valeurs et de l'éthique s'avéreront essentiels pour rétablir la confiance des Canadiens dans la fonction publique. En outre, la situation minoritaire du gouvernement obligera ce dernier à gouverner de façon plus subtile et à se montrer plus coopératif et plus conciliant dans ses rapports avec les divers intervenants de la scène politique fédérale et au niveau intergouvernemental.

Les questions de sécurité interne et de sécurité internationale demeurent importantes. Elles ont une incidence sur les rapports que le Canada entretient avec les États-Unis et sur la place qu'il occupe sur la scène internationale.

Au cours des années à venir, l'évolution des questions suivantes aura vraisemblablement des répercussions sur la gestion des ressources humaines et il faudra sans doute en faire état dans les futures mises à jour de l'analyse de l'environnement :

En ce qui concerne les *données démographiques* : la situation en ce qui a trait au vieillissement de la population; la plus grande diversification de la population; la migration internationale et la mobilité interne; l'évolution de la structure familiale.

En ce qui concerne les *sciences et la technologie* : les nouveautés et innovations informatiques qui ont une incidence sur le milieu de travail; l'accès aux technologies (proportion de la population « branchée », iniquité quant à l'accès aux technologies pour certains segments de la société, etc.); l'informatisation des services gouvernementaux; la protection de l'information et la vie privée.

En ce qui concerne l'*économie et le marché du travail* : l'essor de l'économie du savoir; l'impact du vieillissement de la population sur le marché du travail (pénuries éventuelles de main-d'œuvre qualifiée, nouvelles tendances en ce qui concerne la retraite, pratiques de maintien en poste, etc.); l'incidence de la diversification sur la composition du marché du travail; les répercussions de l'évolution des seuils de la pauvreté sur le marché du travail; la mondialisation et l'impartition d'emplois.

---

En ce qui concerne la *société et la culture* : la citoyenneté et la mobilisation (bénévolat, participation des citoyens aux affaires publiques, démocratie électronique, etc.); la santé; la confiance du public dans le gouvernement et la fonction publique.

En ce qui concerne l'*environnement* : l'exécution des engagements actuels du gouvernement; l'évaluation de la situation environnementale du Canada; l'incidence de nouveaux engagements.

En ce qui concerne la *politique et la gouvernance* : les prochaines élections; la réforme électorale; l'évolution des partenariats public-privé et leur incidence sur la fonction publique.

En ce qui concerne l'*effectif de la fonction publique* : les effets du vieillissement de la population (maintien en poste des employés âgés; pénuries possibles de main-d'œuvre qualifiée; tendances de la retraite); l'impact de la diversification de la population; les répercussions de l'informatisation du milieu de travail (recrutement électronique, apprentissage électronique, vie privée et protection de l'information, etc.); et le milieu de travail (équilibre travail-vie personnelle, y compris l'accès aux régimes de travail souples, la charge de travail, la cadence du travail, etc.).

En ce qui concerne les *objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement* : l'impact de la gestion financière sur le budget des ministères et des organismes; l'incidence de l'examen des dépenses sur le budget et l'effectif de la fonction publique; les répercussions des efforts soutenus déployés pour aider le Canada à se tailler une place sur le marché mondial; les relations avec les États-Unis et le reste du monde; la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*; la protection offerte aux employés qui dénoncent des actes répréhensibles en milieu de travail; les valeurs et l'éthique; et le regroupement et l'intégration des services ministériels des différentes institutions fédérales.

Le temps nous dira si les questions soulevées dans cette première analyse se confirment ou si elles doivent être nuancées. Certaines d'entre elles, comme les priorités du gouvernement et la méfiance du public à son endroit, peuvent changer radicalement en un laps de temps relativement court, diminuant ou augmentant en importance. Des tendances plus fondamentales comme le vieillissement de la population et la croissance de l'économie du savoir ne disparaîtront pas, mais leur incidence sur la société canadienne et les ressources humaines pourrait bien changer. Quoi qu'il en soit, l'information et les conclusions présentées dans cette analyse de l'environnement devraient servir de fondement à la définition des principales questions influant sur les besoins actuels et futurs de la fonction publique en général.

---

## V. Appendices

---

## Bibliographie

### Population

#### Vieillesse de la population

Association des collèges d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario (2004). « 2004 Environmental Scan – Demographics ».

<http://www.acaato.on.ca/new/research/scan/2004/Environmental%20Scan%202004%20-%20Full%20Document.pdf>

Burleton, Derek (juillet 2002). «The Demographic Challenge: Slowing Population, Aging Workforce Trends More Severe in Canada than in the U.S. », Groupe Financier Banque TD.

Hicks, Peter (2003). « De nouvelles recherches sur le vieillissement de la population et la flexibilité du cycle de vie », Projet de recherche sur les politiques, *Horizons*, 6 (2).

Bureau du vérificateur général du Canada. « Le vieillissement de la population et l'information destinée au Parlement : pour comprendre les choix ». <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/9806cf.html>

Saunders, R., and J. Maxwell (mars 2003). « Changing Labour Markets: Key Challenges Facing Canada ». *Document destiné à Développement des ressources humaines Canada*. Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.

Statistique Canada (juillet 2002). « Profil de la population canadienne selon l'âge et le sexe ». [http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/age/contents\\_f.cfm](http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/age/contents_f.cfm)

#### La situation des femmes

Bakan, Abigail et Audrey Kobayashi (mars 2000). « Politique d'équité en matière d'emploi au Canada : une comparaison interprovinciale ». [http://www.cfc-swc.gc.ca/pubs/0662281608/200003\\_0662281608\\_f.html](http://www.cfc-swc.gc.ca/pubs/0662281608/200003_0662281608_f.html)

Beaujot, Roderic et Don Kerr (2004). *Population Change in Canada*. Oxford University Press, Canada.

L'Observateur du logement au Canada. « Facteurs démographiques et socio-économiques influant sur la demande de logements » SCHP. <http://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/obloca/fadesoecindelo2004/index.cfm>

---

Enfant et famille Canada (septembre 2000). « Fact Sheet #1 – The New Canadian Family », Voices 4 Children. <http://www.cfc-efc.ca/docs/vocfc/00000791.htm>

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (avril 1999). « Travail, famille et collectivité ; questions clés et orientations pour la recherche à venir ». [http://www.rhdcc.gc.ca/asp/passerelle.asp?hr=fr/pt/psait/ctv/tfc/02table\\_des\\_matières.shtml&hs=wnc](http://www.rhdcc.gc.ca/asp/passerelle.asp?hr=fr/pt/psait/ctv/tfc/02table_des_matières.shtml&hs=wnc)

Cabinet du Premier ministre (3 février 2004). « Adresse du Premier ministre en réponse au discours du Trône ». <http://pm.gc.ca/fra/sft-ddt.asp?id=2>

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (2002). « Vieillir au Canada ». <http://dsp-psd.communication.gc.ca/Collection/H39-608-2002F.pdf>

Développement social Canada (octobre 2002). « L'égalité entre les sexes sur le marché du travail – Étude bilan ». [http://www11.hrsdc.gc.ca/fr/sm/ps/rhdcc/edd/rapports/2002-002440/spah14910\\_f.pdf](http://www11.hrsdc.gc.ca/fr/sm/ps/rhdcc/edd/rapports/2002-002440/spah14910_f.pdf)

Statistique Canada (juillet 2004). « Les ménages et la famille ». CyberLivre du Canada. [http://142.206.72.67/02/02d/02d\\_000\\_f.htm](http://142.206.72.67/02/02d/02d_000_f.htm)

Statistique Canada. (mai 2003). « Femmes au Canada : une mise à jour du chapitre sur le travail » <http://www.statcan.ca/francais/freepub/89F0133XIF/89F0133XIF2003000.pdf>

Statistique Canada (octobre 2002). « Profil des familles et des ménages canadiens : la diversification se poursuit ». [http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/fam/contents\\_f.cfm](http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/fam/contents_f.cfm)

Condition féminine Canada (2 février 2004). « Condition féminine Canada : revue en fonction de l'égalité des sexes » [http://www.swc-cfc.gc.ca/pubs/sft2004/sft2004\\_f.pdf](http://www.swc-cfc.gc.ca/pubs/sft2004/sft2004_f.pdf)

Condition féminine Canada (mars 2001). « L'autonomie et la sécurité économiques des femmes : un cadre stratégique fédéral, provincial et territorial ». [http://www.swc-cfc.gc.ca/pubs/0662655427/200103\\_0662655427\\_f.html](http://www.swc-cfc.gc.ca/pubs/0662655427/200103_0662655427_f.html)

Condition féminine Canada (janvier 1999). « Les indicateurs de l'égalité entre les sexes : préoccupations publiques et politiques gouvernementales », Actes d'un symposium tenu à Statistique Canada, les 26 et 27 mars 1998. [http://www.swc-cfc.gc.ca/pubs/0662274180/199901\\_0662274180\\_f.html](http://www.swc-cfc.gc.ca/pubs/0662274180/199901_0662274180_f.html)

---

Condition féminine Canada (août 1995). « À l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle: Plan fédéral pour l'égalité entre les sexes ». [http://www.swc-cfc.gc.ca/pubs/066261951X/199508\\_066261951X\\_1\\_f.html](http://www.swc-cfc.gc.ca/pubs/066261951X/199508_066261951X_1_f.html)

Alliance évangélique du Canada (25 mai 1999). « Tax Equity for Canadian Families with Dependent Children ».

Assemblée générale des Nations Unies (juin 2000). « Les femmes en l'an 2000 : égalité entre les sexes, développement et paix pour le XXI<sup>e</sup> siècle ». Observations du Secrétaire général. <http://ceb.unsystem.org/documents/joint.statements/0046854e.pdf>

### **Une société de plus en plus diversifiée**

About Canada. <http://www.immigrate.net/law/en/Canada/default.asp>

Alboim, Naomi (avril 2002). « Fulfilling the Promise: Integrating Immigrant Skills into the Canadian Economy », *Caledon Institute of Social Policy*. [http://www.maytree.com/PDF\\_Files/FulfillingPromise.pdf](http://www.maytree.com/PDF_Files/FulfillingPromise.pdf)

Bachmann, K. (mars 2003). « The Impact of Employment Equity on Corporate Success in Canada », Rapport destiné au Groupe de la politique, des rapports et de l'élaboration de données (RHDC). [http://www.hrsdc.gc.ca/en/lp/lo/lswc/we/special\\_projects/RacismFreeInitiative/ConferenceBoard.shtml#summary](http://www.hrsdc.gc.ca/en/lp/lo/lswc/we/special_projects/RacismFreeInitiative/ConferenceBoard.shtml#summary)

Beaujot, R. et D. Matthews (janvier 2000). « Immigration and the Future of Canada's Population », Discussion Paper no. 00-1. Population Studies Centre, University of Western Ontario. <http://www.ssc.uwo.ca/sociology/popstudies/dp/dp00-1.pdf>

Citoyenneté et Immigration Canada (printemps 2004). « Tendances statistiques, Quatrième trimestre 2003 », L'Observateur.

Citoyenneté et Immigration Canada (printemps 2004). « Situation économique des immigrants » L'Observateur. p. 6-8.

Citoyenneté et Immigration Canada (été 2003). « Faits et chiffres : Aperçu de l'immigration ».

Dorais, Michel (2002). « L'immigration et l'intégration dans une perspective de cohésion sociale ». Projet de recherche sur les politiques. *Horizons*, 5 (2).

Dryburgh, Heather et Jason Hamel (automne 2004). « Immigrants demandés : rester ou partir? » *Tendances sociales canadiennes*. 74 : 12 – 17.

---

« Federal Language Test May Violate Rights », *CBC News*. 10 novembre 2004.

Green, Alan G. (2004 ). « Beyond Harmonization: How US Immigration Rules Would Have Worked in Canada “, *Enjeux publics*, 5 (4).

Green, Sarah. « Foreign-Trained Doctors Get Boost », *Ottawa Sun*. 13 novembre 2004.

Patrimoine canadien (mars 2003). « Budget des dépenses 2003-2004 : Rapport sur les plans et les priorités ».

Chambre des communes (juin 2003). « Établissement et immigration : un sentiment d'appartenance – Se sentir chez soi » , Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration. <http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/37/2/CIMM/Studies/Reports/cimmrp05/cimmrp05-f.pdf>

« Immigrants Take Shine to Capital », *The Ottawa Sun*. 19 août 2004.

« Language Wars: Plus Ca Change... », *The Toronto Sun*. 10 novembre 2004, 18.

Moll, Marita. « Aptitude Isn't Easy to Test », *Ottawa Citizen*. 10 octobre 2004, A15.

Organisation de coopération et de développement économiques (juin 2004). « Perspectives de l'emploi - Édition 2004 ».

« Paul Martin's Tall Agenda – Canada's Political Transition », *The Economist*, octobre 2003, p. 34-35.

Projet de recherche sur les politiques (2003). « Les possibilités et défis de la diversité : UN rôle pour le capital social – Rapport de synthèse »  
[http://policyresearch.gc.ca/doclib/OECD\\_Synthesis\\_f.pdf](http://policyresearch.gc.ca/doclib/OECD_Synthesis_f.pdf)

Forum des politiques publiques (novembre 2004). « Bringing Employers Into the Immigration Debate: The Public Policy Implications of the Survey Findings ».  
[http://www.ppforum.ca/ow/PolicyImps\\_final\\_EN.pdf](http://www.ppforum.ca/ow/PolicyImps_final_EN.pdf)

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (2004). « Rapport annuel au Parlement sur l'immigration 2004 ». <http://www.cic.gc.ca/francais/pdf/pub/immigration2004-f.pdf>

Saunders, Doug. « Going un-Dutch: Can You Really Riot for Tolerance? », *Globe and Mail*. 13 novembre 2004, F3.

Saunders, Doug. « Dutch Lash Out at Muslims After Slaying », *Globe and Mail*. 11 novembre 2004, A1.

---

Simard, Carolle (2002). « La participation des membres des groupes ethnoculturels et des minorités visibles à la vie politique ». Projet de recherche sur les politiques. *Horizons*. 5 (2).

Statistique Canada (décembre 2003). « Rapport sur l'état de la population du Canada ». <http://www.statcan.ca/francais/ads/91-209-XPF>

Statistique Canada (octobre 2003). « **Enquête longitudinale auprès des immigrants du Canada : le processus, le progrès et les perspectives** ». <http://www.statcan.ca/francais/freepub/89-611-XIF/89-611-XIF2003001.pdf>

Statistique Canada (octobre 2003). « Convergeront-ils un jour? Les gains des travailleurs immigrants et de ceux nés au Canada au cours des dernières décennies », *Direction des études analytiques*.

Statistique Canada (septembre 2003). « **Enquête sur la diversité ethnique : portrait d'une société multiculturelle** ». <http://www.statcan.ca/francais/freepub/89-593-XIF/89-593-XIF2003001.pdf>

Statistique Canada (janvier 2003). « Portrait ethnoculturel du Canada : une mosaïque en évolution ». [http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/analytic/companion/etoimm/contents\\_f.cfm](http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/analytic/companion/etoimm/contents_f.cfm)

Secrétariat du Conseil du Trésor (2004). « Renforcer la gestion du secteur public - Aperçu du plan d'action et des principales initiatives du gouvernement ».

### **Une population autochtone plus jeune**

Abele, Frances (avril 2004). « Urgent Need, Serious Opportunity: Towards a New Social Model for Canada's Aboriginal Peoples », *Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques*. <http://www.cprn.com/en/doc.cfm?doc=569>

Association des universités et collèges du Canada (2002). « Accès des Autochtones à l'enseignement postsecondaire ». [http://www.aucc.ca/\\_pdf/francais/reports/2002/innovation/aboriginal\\_f.PDF](http://www.aucc.ca/_pdf/francais/reports/2002/innovation/aboriginal_f.PDF)

Hutchison, Michael (mars 2002) . « Aboriginal Workforce Poised to Replace Retiring Baby-Boomers », *Aboriginal Times*. <http://www.aboriginaltimes.com/science/immigration-baby-boom/view>

Affaires indiennes et du Nord Canada. « Rapport de la Commission royale sur les Peuples autochtones ». [http://www.ainc-inac.gc.ca/ch/rcap/sg/sgmm\\_f.html](http://www.ainc-inac.gc.ca/ch/rcap/sg/sgmm_f.html)

---

Mendelson, Michael (mars 2004). « Aboriginal People in Canada's Labour Market: Work and Unemployment, Today and Tomorrow », *Caledon Institute of Social Policy*.  
<http://www.caledoninst.org/Publications/PDF/471ENG.pdf>

Cabinet du Premier ministre (3 février 2004). « Adresse du Premier ministre en réponse au discours du Trône ». <http://pm.gc.ca/fra/sft-ddt.asp?id=2>

Projet de recherche sur les politiques. « Des gens d'ici : Les Autochtones en milieu urbain ». Sous la direction de David Newhouse et Evelyn Peters.  
[http://www.recherchepolitique.gc.ca/doclib/AboriginalBook\\_f.pdf](http://www.recherchepolitique.gc.ca/doclib/AboriginalBook_f.pdf)

RBC Banque Royale. « Services bancaires aux Autochtones : Programmes et initiatives ». <http://www.rbcbanqueroyale.com/RBC:QqcTl471A8UAAWtmVp8/autochtones/init.html>

Richards, John (décembre 2003 - janvier 2004). « Aboriginal Policy – Time to Rethink ». *Options politiques*, p. 91-95.

Siggner, Andrew (2003). « Populations autochtones urbaines : mise à jour d'après les données du recensement de 2001 », *Des gens d'ici : Les Autochtones en milieu urbain*, sous la direction de David Newhouse et Evelyn Peters. Publication du Projet de recherche sur les politiques.

Statistique Canada – Le Quotidien (septembre 2003). « Enquête auprès des peuples autochtones : bien-être de la population autochtone hors réserve ». <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/030924/q030924b.htm>

Statistique Canada (janvier 2003). « Portrait ethnoculturel du Canada : une mosaïque en évolution ». [http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/analytic/companion/etoimm/contents\\_f.cfm](http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/analytic/companion/etoimm/contents_f.cfm)

Statistique Canada (21 janvier 2003). « Recensement de 2001 : série « analyses » -Peuples autochtones du Canada : un profil démographique ». <http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/abor/pdf/96F0030XIF2001007.pdf>

Statistique Canada – Le Quotidien (21 janvier 2003). « Recensement de la population: immigration, lieu de naissance et lieu de naissance des parents, citoyenneté, origine ethnique, minorités visibles et peuples autochtones ». <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/030121/q030121a.htm>

---

Statistique Canada (24 septembre 2003). « Enquête auprès des peuples autochtones de 2001 — Premiers résultats : Bien-être de la population autochtone vivant hors réserve ». Enquête auprès des peuples autochtones. [http://www.statcan.ca/francais/freepub/89-589-XIF/index\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/freepub/89-589-XIF/index_f.htm)

Western Landscapes (été 2001). « Urban Aboriginals: Opportunities and Challenges ». <http://www.turtleisland.org/news/WLSummer2001.pdf>

## Personnes handicapées

« Une stratégie nationale pour les personnes ayant des incapacités : la définition communautaire » (novembre 1999). <http://www.pcs.mb.ca/~ccd/nation~4.html>

Commission canadienne des droits de la personne. « Bilan de l'équité en matière d'emploi en 2002 ».

Développement des ressources humaines Canada (novembre 2000). « Politiques et programmes destinés aux personnes handicapées : Étude bilan ».

Cabinet du Premier ministre (3 février 2004). « Adresse du Premier ministre en réponse au discours du Trône ». <http://pm.gc.ca/fra/sft-ddt.asp?id=2>

Développement social Canada. « L'incapacité au Canada : un profil en 2001 ». <http://www.dsc.gc.ca/asp/passerelle.asp?hr=fr/pip/bcph/documents/EPLA/EPLA000.shtml&hs=PYP>

Statistique Canada (2002). « Accès aux services de soins de santé au Canada, 2001 ». [http://www.statcan.ca/francais/freepub/82-575-XIF/2002001/findings\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/freepub/82-575-XIF/2002001/findings_f.htm)

Statistique Canada (décembre 2002). « Un profil de l'incapacité au Canada en 2001 ». <http://www.statcan.ca/francais/freepub/89-577-XIF/>

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (septembre 2004). « **Le monde a besoin d'autres pays comme le Canada : renforcer le soutien des personnes handicapées** ». Discours présenté par le président du Conseil du Trésor du Canada dans le cadre du Sommet international de 2004 des personnes handicapées. [http://news.gc.ca/cfmx/CCP/view/fr/index.cfm?xml\\_search=true&articleID=96989](http://news.gc.ca/cfmx/CCP/view/fr/index.cfm?xml_search=true&articleID=96989).

Wright, Ruth (2001). « Tapping the Talents of People with Disabilities » *Summary Highlights*. Conference Board du Canada.

---

## Composition linguistique

Patrimoine canadien. « La diversité dans nos centres urbains : les EthniCités du Canada ». [http://www.pch.gc.ca/progs/multi/reports/ann98-99/ethnicities\\_f.cfm](http://www.pch.gc.ca/progs/multi/reports/ann98-99/ethnicities_f.cfm)

Citoyenneté et Immigration Canada (2004). « Rapport annuel au Parlement sur l'Immigration 2004 ». <http://www.cic.gc.ca/francais/pdf/pub/immigration2004-f.pdf>

Gouvernement du Canada (juillet 19, 2002). « Rapport de discussion sur la Stratégie d'innovation du Canada —industries de la langue au Canada ». Dans le cadre de La Stratégie d'innovation du Canada. <http://www.innovation.gc.ca/gol/innovation/site.nsf/fr/in02346.html>

Howard-Hassmann, Rhoda (1999). « Canadian as an Ethnic Category: Implications for Multiculturalism and National Unity », *Canada Public Policy*, 25 (4). <http://economics.ca/cgi/jab?journal=cpp&view=v25n4/Howard.pdf>

Jedweb, Jack (février 2004). « Language Matters: Analyzing the Next Act On Federal Official Language Policies ». *Options politiques*. <http://www.irpp.org/po/archive/feb04/Jedwab.pdf>

Commission de la fonction publique (novembre 2004). « Recruitment of Bilingual Candidates to the Federal Public Service: Demographic Analysis of Bilingual Canadians, 2001 ».

Statistique Canada (décembre 2002). « Profil des langues au Canada : l'anglais, le français et bien d'autres langues ». [http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/lang/contents\\_f.cfm](http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/lang/contents_f.cfm)

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. « Les langues officielles dans les institutions fédérales » [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_A3/OLFI\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_A3/OLFI_e.asp)

UNI, Unity, Diversity, Respect. «White paper 2002 - Recognition ». <http://www.uni.ca/whitepaper004.html>

## Économie et marché du travail

Abele, Frances (avril 2004). «Urgent Need, Serious Opportunity: Towards a New Social Model for Canada's Aboriginal Peoples », *Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques*. <http://www.cprn.com/en/doc.cfm?doc=569>

Alboim, Naomi (avril 2002). «Fulfilling the Promise: Integrating Immigrant Skills into the Canadian Economy », *Caledon Institute of Social Policy*. [http://www.maytree.com/PDF\\_Files/FulfillingPromise.pdf](http://www.maytree.com/PDF_Files/FulfillingPromise.pdf)

---

Bachmann, K. (mars 2003). « The Impact of Employment Equity on Corporate Success in Canada », Rapport destiné au Groupe de la politique, des rapports et de l'élaboration de données (RHDC).

[http://www.hrsdc.gc.ca/en/lp/lo/lswc/we/special\\_projects/RacismFreeInitiative/ConferenceBoard.shtml#summary](http://www.hrsdc.gc.ca/en/lp/lo/lswc/we/special_projects/RacismFreeInitiative/ConferenceBoard.shtml#summary)

Banque du Canada (22 juillet 2004). « Mise à jour du Rapport sur la politique monétaire ».

<http://www.bankofcanada.ca/french/presse/2004/pr04-15f.htm>

Banque du Canada. « Enquête sur les perspectives des entreprises – Résultats de l'enquête de l'été 2004 ». [http://www.banqueducanada.ca/fr/bos/2004/ete/index\\_ete\\_2004.html](http://www.banqueducanada.ca/fr/bos/2004/ete/index_ete_2004.html)

Beckstead, D. et Vinodradi T. (octobre 2003). « Nature et ampleur des changements qui ont touché les professions dans l'économie du savoir au Canada, 1971 à 1996 ».

<http://www.statcan.ca/francais/research/11-622-MIF/11-622-MIF2003004.pdf>

Centre syndical et patronal du Canada (printemps 2002). « **Points de vue 2002 : Les points de vue des dirigeants du patronat, des syndicats et du secteur public** ».

[http://www.clbc.ca/files/Reports\\_French/viewpoints02\\_labour\\_relations\\_f.pdf](http://www.clbc.ca/files/Reports_French/viewpoints02_labour_relations_f.pdf)

Canadian Business Economics (mai 1999). « A Symposium on Labour Force Participation in Canada in the 1990s », 7 (2), sous la direction d'Andrew Sharp et de Louis Grignon.

<http://www.csls.ca/journals/simp.asp>

Center for Organizational Research (2003). « The Aging-and-Retiring Government Workforce ».

<http://www.ipma-hr.org/pdf/federal/aging.pdf>

Citoyenneté et Immigration Canada (printemps 2004). « Tendances statistiques, Quatrième trimestre 2003 », *L'Observateur*.

Citoyenneté et Immigration Canada (printemps 2004). « Situation économique des immigrants », *L'Observateur*, p. 5-8.

Citoyenneté et Immigration Canada (été 2003). « *Faits et chiffres : Aperçu de l'immigration* ».

Corporate Leadership Council (septembre 2003). « State of the Canadian Workforce ».

<http://www.corporateleadershipcouncil.com/CLC/1,1283,,00.html?first=Y>

Ministère des Finances Canada (2004). « Le Plan budgétaire de 2004 ».

<http://www.fin.gc.ca/budget04/bp/bptocf.htm>

---

Ministère des Finances Canada (2004). «Budget 2004 – Nouvel élan vers la réussite ». <http://www.fin.gc.ca/budtofcf/2004/budlistf.htm>

Ministère des Finances Canada (juillet 2004). « L'économie en bref ». <http://www.fin.gc.ca/ECONBR/ecbr04-07e.html>

Dion, Richard and Bill Laur (automne 2003). « L'évolution récente du marché du travail au Canada », Banque du Canada. <http://www.banqueducanada.ca/fr/revue/automne03/laurf.htm>

Dryburgh, Heather et Jason Hamel (automne 2004). « Immigrants demandés : rester ou partir? » *Tendances sociales canadiennes*. 74 : 12 – 17.

Economic Report of the President (février 2004). [http://a257.g.akamaitech.net/7/257/2422/09feb20040900/www.gpoaccess.gov/usbudget/fy05/pdf/2004\\_erp.pdf](http://a257.g.akamaitech.net/7/257/2422/09feb20040900/www.gpoaccess.gov/usbudget/fy05/pdf/2004_erp.pdf)

« Federal Language Test May Violate Rights », *CBC News*. 10 novembre 2004.

Green, Alan G. (2004 ). « Beyond Harmonization: How US Immigration Rules Would Have Worked in Canada », *Enjeux publics*, 5 (4).

Green, Sarah. « Foreign-Trained Doctors Get Boost », *Ottawa Sun*. 13 novembre 2004.

Patrimoine canadien (mars 2003). « Budget des dépenses 2003-2004: Un rapport sur les plans et les priorités ».

Higgins, C., L. Duxbury, et K. Johnson (mars 2004). « Examen du conflit entre le travail et la vie personnelle et des contraintes qu'il exerce sur le système de santé canadien », Rapport n° 3. Agence de santé publique du Canada. [http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report3/pdfs/fvwlfrprt\\_f.pdf](http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report3/pdfs/fvwlfrprt_f.pdf)

Chambre des communes (juin 2003). « Établissement et immigration : un sentiment d'appartenance – Se sentir chez soi », Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration. <http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/37/2/CIMM/Studies/Reports/cimmrp05/cimmrp05-f.pdf>

Développement des ressources humaines Canada (2000). « **Le savoir, clé de notre avenir - Le perfectionnement des compétences au Canada** ». <http://www11.sdc.gc.ca/sl-ca/accueil.shtml>

Développement des ressources humaines Canada (mai 2002). « Challenges of an Aging Workforce: An Overview of the Issue ». <http://www.sdc.gc.ca/en/lp/spila/wlb/pdf/overview-aging-workforce-challenges-en.pdf>

---

Fonds monétaire international (mars 2004). « Canada – Selected Issues ».

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2004/cr0460.pdf>

« Immigrants Take Shine to Capital », *The Ottawa Sun*. 19 août 2004.

Karabegovic A., Godin K., Clemens J., et Veldhuis N. (2004). « Measuring the Flexibility of Labour Relations Laws in Canada and the United States ». *Fraser Institute Digital Publications*.

<http://www.fraserinstitute.ca/admin/books/files/MeasuringFlexLabRelLaw.pdf>

« Language Wars: Plus Ça Change... », *The Toronto Sun*. 10 novembre 2004, 18.

Mendelson, Michael (mars 2004). « Aboriginal People in Canada's Labour Market: Work and Unemployment, Today and Tomorrow », *Caledon Institute of Social Policy*.

<http://www.caledoninst.org/Publications/PDF/471ENG.pdf>

Michael R. Smith (1999). « Insecurity in the Labour Market: The Case of Canada Since the WW II », *Cahiers canadiens de sociologie*, 24 (2).

Moll, Marita. « Aptitude Isn't Easy to Test », *Ottawa Citizen*. 10 octobre 2004, A15.

Cabinet du Premier ministre (2 septembre 2004). Discours du Trône.

[http://pm.gc.ca/grfx/docs/PM-rep\\_f.pdf](http://pm.gc.ca/grfx/docs/PM-rep_f.pdf)

Organisation de coopération et de développement économiques (2004). « Economic Survey – United States 2004: Sustaining Strong Growth and Social Cohesion, Key Challenges ».

[http://www.oecd.org/document/27/0,2340,en\\_2649\\_201185\\_31457883\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/27/0,2340,en_2649_201185_31457883_1_1_1_1,00.html)

Organisation de coopération et de développement économiques (2004) « OECD Handbook for Internationally Comparative Education Statistics ».

Organisation de coopération et de développement économiques (juin 2004). « Perspectives de l'Emploi, Édition 2004 ».

Organisation de coopération et de développement économiques. (octobre 2004). « Corporate Data Environment: Educational Database ».

<http://www.oecdwash.org/PUBS/ELECTRONIC/epels.htm#edustat>

Organisation de coopération et de développement économiques (2003). « Perspectives de l'Emploi, Édition 2003 ».

---

Organisation de coopération et de développement économiques (2003). « Études économiques de l'OCDE – Canada 2003 ».

Organisation de coopération et de développement économiques (2003). « Synthèse: Étude économique du Canada, 2003 ». <http://www.oecd.org/dataoecd/2/43/9227136.pdf>

« Paul Martin's Tall Agenda – Canada's Political Transition », *The Economist*, octobre 2003, p. 34-35.

Picot, G. et Andrew Heisz (2000). « Le marché du travail des années 1990 ». <http://www.statcan.ca/francais/research/11F0019MIF/11F0019MIF2000148.pdf>

Projet de recherche sur les politiques (2003). « Les possibilités et défis de la diversité : UN rôle pour le capital social – Rapport de synthèse ». [http://policyresearch.gc.ca/doclib/OECD\\_Synthesis\\_f.pdf](http://policyresearch.gc.ca/doclib/OECD_Synthesis_f.pdf)

Forum des politiques publiques (novembre 2004). « Bringing Employers Into the Immigration Debate: The Public Policy Implications of the Survey Findings ». [http://www.ppforum.ca/ow/PolicyImps\\_final\\_EN.pdf](http://www.ppforum.ca/ow/PolicyImps_final_EN.pdf)

Saunders, Doug. « Going un-Dutch: Can You Really Riot for Tolerance? », *Globe and Mail*. 13 novembre 2004, F3.

Saunders, Doug. « Dutch Lash Out at Muslims After Slaying », *Globe and Mail*. 11 novembre 2004, A1.

Siggner, Andrew (2003). « Populations autochtones urbaines : mise à jour d'après les données du recensement de 2001 », *Des gens d'ici : Les Autochtones en milieu urbain*, sous la direction de David Newhouse et Evelyn Peters. Publication du Projet de recherche sur les politiques.

Statistique Canada (novembre 2004). « Regard sur le marché du travail canadien 2003 », Division de la statistique du travail. <http://www.statcan.ca/francais/freepub/71-222-XIF/71-222-XIF2004000.pdf>

Statistique Canada – Le Quotidien (8 octobre 2004). « Dernier communiqué de l'enquête sur la population active ». <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/041008/tq041008.htm>

Statistique Canada (décembre 2003). « Rapport sur l'état de la population du Canada ». <http://www.statcan.ca/francais/ads/91-209-XPf>

---

Statistique Canada (octobre 2003). « Convergeront-ils un jour? Les gains des travailleurs immigrants et de ceux nés au Canada au cours des dernières décennies », *Direction des études analytiques*.

Statistique Canada (septembre 24, 2003). « Enquête auprès des peuples autochtones de 2001 — Premiers résultats : Bien-être de la population autochtone vivant hors réserve ». Enquête auprès des peuples autochtones. [http://www.statcan.ca/francais/freepub/89-589-XIF/index\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/freepub/89-589-XIF/index_f.htm)

Statistique Canada – Le Quotidien (30 octobre 2003). « Étude : les travailleurs du savoir dans la population active au Canada ». <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/031030/q031030a.htm>

Statistique Canada (mars 2003). « L'éducation au Canada : viser plus haut ». [http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/educ/contents\\_f.cfm](http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/educ/contents_f.cfm)

Statistique Canada (21 janvier 2003). « Recensement de 2001 : série « analyses » -Peuples autochtones du Canada : un profil démographique ». <http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/abor/pdf/96F0030XIF2001007.pdf>

Statistique Canada – Le Quotidien (21 janvier 2003). « Recensement de la population: immigration, lieu de naissance et lieu de naissance des parents, citoyenneté, origine ethnique, minorités visibles et peuples autochtones ». <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/030121/q030121a.htm>

Statistique Canada (septembre 1997). « Lire l'avenir : Un portrait de l'alphabétisme au Canada ». <http://www.statcan.ca/francais/freepub/89F0093XIF/highlf.pdf>

Secrétariat du Conseil du Trésor (2004). « Renforcer la gestion du secteur public - Aperçu du plan d'action et des principales initiatives du gouvernement ».

Tremblay, Diane-Gabrielle (novembre 2002). « La sécurité d'emploi comme facteur déterminant de la santé ». *Résumé d'un document présenté dans le cadre de la conférence sur les déterminants sociaux de la santé pendant toute la durée de vie, à Toronto*. [http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/ddsp/pdf/aperçu\\_repercussions/04\\_securite\\_f.pdf](http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/ddsp/pdf/aperçu_repercussions/04_securite_f.pdf)

Riddell, Craig et Andrew Sharpe (2004). « The Canada-U.S. Unemployment Rate Gap: An Introduction and Overview », Centre d'étude des niveaux de vie. <http://www.csls.ca/journals/cpp0.asp>

---

Watson, William et British North American Committee (2001). « Aging Populations and the Workforce: Challenges for Employers ».

[http://www.cdhowe.org/pdf/BNAC\\_Aging\\_Populations.pdf](http://www.cdhowe.org/pdf/BNAC_Aging_Populations.pdf)

Organisation mondiale de la santé (2003). « Social Determinants of Health: The Solid Facts ». 2<sup>e</sup> édition. Publié sous la direction de Richard Wilkinson et Michael Marmot.

[www.who.dk/document/e81384.pdf](http://www.who.dk/document/e81384.pdf)

## Société et culture

### Valeurs sociales et éthique

« Adequate Retirement Income Growing Worry for Canadians », *Hamilton Spectator*. 20 août 2004, 13.

« Alberta's Privacy Commissioner to Probe Leak of Credit Reports », *Calgary Herald*. 15 novembre 2004, A6.

Alboim, Naomi (avril 2002). « Fulfilling the Promise: Integrating Immigrant Skills into the Canadian Economy », *Caledon Institute of Social Policy*.

[http://www.maytree.com/PDF\\_Files/FulfillingPromise.pdf](http://www.maytree.com/PDF_Files/FulfillingPromise.pdf)

Aon United States (30 juillet 2004). « Same-Gender Marriages: Impact on Benefit Plan Design », *Medical Benefits*, 21 (14) : 4-6. <http://www.aon.com/hrsurvey/>

Axworthy, Thomas. « Choosing Canada's Role in the World », *National Post*. 16 octobre 2004, RB1

Barrett, C. A. (28 septembre 2004). « Canada's Place in the World », Document présenté au Forum de la Banque TD sur le niveau de vie au Canada.

[www.td.com/economics/standard/full/Barrett.pdf](http://www.td.com/economics/standard/full/Barrett.pdf)

Beauchesne, Eric. « Canadians Satisfied with Their Lot », *The Ottawa Citizen*. 14 septembre 2004, D1.

Beazley, Doug. « Civil Servants See Red: Top Civil Servants Consider Lawsuit Against Provincial Government », *Edmonton Sun*. 14 novembre 2004, A1.

Blackwell, Tom. « MD Crisis Going to Get Worse: Survey of Canadian Doctors Warns They are working Fewer Hours », *National Post*. 28 octobre 2004, A1.

---

Brisbois, Richard (2003). « How Canada Stacks Up: The Quality of Work – An International Perspective », Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.

<http://www.cprn.com/en/doc.cfm?doc=499>

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2004). « Travailleurs vieillissants ».

[Réponses SST: Travailleurs vieillissants](#)

Patrimoine canadien (mars 2003). « Budget des dépenses 2003-2004: Un rapport sur les plans et les priorités ». [http://www.pch.gc.ca/pc-ch/pubs/2003-2004-rpp/RPP-PCH2003-04\\_f.pdf](http://www.pch.gc.ca/pc-ch/pubs/2003-2004-rpp/RPP-PCH2003-04_f.pdf)

Cheadle, Bruce. « Big Issues on Table in Workplace Talks », *Windsor Star*. 1<sup>er</sup> novembre 2004, A1.

Citoyenneté et Immigration Canada (2004). « Rapport annuel au Parlement sur l'immigration 2004 ».

Citoyenneté et Immigration Canada (printemps 2004). « L'Observateur : Tendances statistiques, Quatrième trimestre 2003 ». <http://www.cic.gc.ca/francais/observateur/issue05/index.html>

Citoyenneté et Immigration Canada (été 2003). « Faits et chiffres : Aperçu de l'immigration ».

Comfort, D., K. Johnson et D. Wallace (2003). « **Travail à temps partiel et pratiques favorables à la famille dans les entreprises canadiennes** », Statistique Canada et Développement des ressources humaines Canada. <http://www.statcan.ca/francais/freepub/71-584-MIF/71-584-MIF2003006.pdf>

Commission d'enquête sur les actions des responsables canadiens dans l'affaire Maher Arar (novembre 2004). <http://www.ararcommission.ca/fr/window01.htm>

Conference Board du Canada (2003). « Defining the Canadian Advantage: Performance and Potential, 2003-2004 », p.37 – 39.

Conference Board du Canada (2003). « Performance and Potential 2003-2004: Defining the Canadian Advantage », p.37-39.

Conference Board du Canada (2002). « Performance and Potential, 2002-2003 », p. 85 – 101.

Conference Board du Canada (2002). « Canada's Place in the World in 2010: Will Canada Matter? », *Performance and Potential, 2002-2003*, p.85 – 101.

---

Corporate Leadership Council (novembre 2004). « Hang on to Your Talent », *Strategies on Managing an Aging Workforce*.

Dalton, Russell J. (à paraître, janvier 2005). « The Social Transformation of Trust In Government », *International Review of Sociology*.  
[http://www.google.ca/search?q=cache:8hyhvB9IKK8J:www.worldvaluessurvey.org/Upload/\\_DaltonTrust.doc+The+Social+Transformation+of+Trust+In+Government&hl=en](http://www.google.ca/search?q=cache:8hyhvB9IKK8J:www.worldvaluessurvey.org/Upload/_DaltonTrust.doc+The+Social+Transformation+of+Trust+In+Government&hl=en)

Damon, William (2004). *The Moral Advantage: How to Succeed in Business by Doing the Right Thing*. New York: Berrett-Koeler.

Ministère de la Justice (2002). « Mariage et reconnaissance des unions de conjoints de même sexe: Document de travail ».

Disney, R. et E. Whitehouse (2003). « The Economic Well-being of Older People in International Perspective: A Critical Review », *Economic Outcomes in Later Life*, sous la direction de Crystal, S. et D. Shea. New York: Springer.

« DND Auditors Find Up to \$81M in Troubling Transactions », *Ottawa Sun*. 21 août 2004, 16.

« Dock Workers and Transport Canada Must Compromise on Security Checks », *Vancouver Sun*. 5 novembre 2004, A16

EKOS Research (avril 2003). « CPPIB: Tracking Public Confidence II: Final Report ». [http://www.cppib.ca/info/articles/Tracking\\_Public\\_Confidence\\_2.pdf](http://www.cppib.ca/info/articles/Tracking_Public_Confidence_2.pdf)

Francoli. P. « Government Should Have New Charter of Values », *The Hill Times*. 13 septembre 2004.

Francoli. P. « Paul Martin's Agenda Coming to a Head: Reviews Into Machinery of Government Due This Fall; Spending Estimates, Departmental Reports Too », *The Hill Times*. 23 – 29 août 2004.

Friendly, Martha (mars 2004). « Strengthening Canada's Social and Economic Foundations: Next Steps for Early Childhood Education and Child Care », *Options politiques*. p. 46 – 51.

Gibney, M. (2004). *The Ethics and Politics of Asylum: Liberal Democracy and the Response to Refugees*. Cambridge University Press.

Goff, K. « Hiring Outlook Dim for 4<sup>th</sup> Quarter: Only 17% of Employers Likely to Add Workers », *Ottawa Citizen*. 15 septembre 2004, C1.

---

Gold, Murray (décembre 2003). « Payback Time », *Benefits Canada*, 27 (12) : 23.

Green, Alan G (2004). « Beyond Harmonization: How US Immigration Rules Would Have Worked in Canada », *Enjeux publics* 5 (4 ), Montréal: Institut de recherche en politiques publiques.

Grieco, E, et K. Hamilton (février 2004). « Realizing the Potential of Migrant « Earn, Learn, and Return » Strategies: Does Policy Matter? », *Migration Policy Institute*.  
[http://www.cgdev.org/rankingtherich/docs/Migration\\_2004.pdf](http://www.cgdev.org/rankingtherich/docs/Migration_2004.pdf)

Hank, K. (mai 2004). « Effects of Early Life Family Events on Women's Late Life Labour Market Behaviour: An Analysis of the Relationship between Childbearing and Retirement in Western Germany », *Mannheim Research Institute for the Economics of Aging*.

Hsu, Spencer S. « Homeland Security Employees Required to Sign Secrecy Pledge: Gag Order Raises Concern on Hill », *Washington Post*. 16 novembre 2004, A23.

Développement des ressources humaines Canada (2002). « Les conventions collectives et les travailleurs âgés au Canada »  
[http://www.rhdcc.gc.ca/asp/passerelle.asp?hr=fr/pt/psait/ctv/ccta/02table\\_des\\_materes.shtml&hs=wnc](http://www.rhdcc.gc.ca/asp/passerelle.asp?hr=fr/pt/psait/ctv/ccta/02table_des_materes.shtml&hs=wnc)

« Immigrants Take Shine to Capital – Local Arrivals Well-educated But Under-employed, Says Statscan Report », *The Ottawa Sun*. 19 août 2004.

Organisation Internationale du Travail (Genève, 2004). « Economic Security for A Better World ». <http://www.ilo.org/public/english/protection/ses/index.htm>

Association internationale de la sécurité sociale (Genève, 2003). « Les systèmes de sécurité sociale face au vieillissement de la population ».  
<http://www.issa.int/fren/actualites/ageing/1ageing-publ.pdf>

Jackson, Andrew (2003). « Good Jobs in Good Workplaces': Reflections on Medium-Term Labour Market Challenges ».  
<http://action.web.ca/home/clcpolicy/attach/Good%20Jobs%20in%20Good%20Workplaces1.pdf>

Jarvis, Anne. « Canadians' Privacy at Risk, Masse Says », *Windsor Star*. 29 octobre 2004, A3.

Kent, Tom (août 2004). « In the National Interest: A Social Policy Agenda for A New Century », *Options politiques*. <http://www.irpp.org/po/archive/aug04/kent.pdf>

---

Kesselman, J. (juin 2004). « Mandatory Retirement and Older Workers: Encouraging Longer Working Lives », *C.D. Howe Institute Commentary*.

Lamey, Andy. « The Wretched of the Earth », *Globe and Mail*. 2 octobre 2004, D23.

Leblanc, Daniel. « Chrétien Clearly Active In Ad Program, Probe Told », *Globe and Mail*. 28 septembre 2004.

MacKinnon, M.P. (2004). « Citizen' Values and the Canadian Social Architecture: Evidence from the Citizens' Dialogue on Canada's Future », Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques. <http://www.cprn.com/en/doc.cfm?doc=878>

MacNaughton, John (8 juin 2004). « Public Confidence and the Pension Promise », Office d'investissement du régime de pensions du Canada. [http://www.cppib.ca/info/speeches/CDHowe\\_June\\_2004.pdf](http://www.cppib.ca/info/speeches/CDHowe_June_2004.pdf)

Maxwell, J. (juin 2004). « Social Investment: Makes the Difference in Quality of Life », Exposé des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques devant les membres de l'Association des services sociaux des municipalités de l'Ontario. <http://www.cprn.com/en/doc.cfm?doc=1097>

May, Kathryn. « Spending Review Spurs Fears of PS Job Losses », *The Ottawa Citizen*. 23 août 2004. A1.

McKibbin, Sean. « Fraud Charges Stayed in CPP Benefits Case », *Ottawa Sun*. 26 octobre 2004, 4.

Migration Policy Institute (Washington, 2004). « Realizing the Potential of Migrant 'Earn, Learn, and Return' Strategies: Does Policy Matter? ». Document préparé pour le Center for Global Development's 2004 Commitment to Development Index. p.17 - 20.

Commissariat à la protection de la vie privée du Canada (octobre 2004) . « Rapport annuel au Parlement 2003-2004 ». [http://www.privcom.gc.ca/information/ar/200304/200304\\_f.pdf](http://www.privcom.gc.ca/information/ar/200304/200304_f.pdf)

Commissariat à la protection de la vie privée du Canada (octobre 2004). « Application de la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques aux dossiers du personnel ». [http://www.privcom.gc.ca/fs-fi/02\\_05\\_d\\_18\\_e.asp](http://www.privcom.gc.ca/fs-fi/02_05_d_18_e.asp)

Commissariat à la protection de la vie privée du Canada (octobre 2004). « La protection des renseignements personnels au travail » [http://www.privcom.gc.ca/fs-fi/02\\_05\\_d\\_17\\_f.asp](http://www.privcom.gc.ca/fs-fi/02_05_d_17_f.asp)

---

Organisation de coopération et de développement économiques (octobre 2004). « Politique sur les services éducatifs et de garde à l'enfance : note de présentation du Canada ». Direction de l'Éducation.

Organisation de coopération et de développement économiques (octobre 2004). « Synthèse : Étude économique du Canada 2004 », *Observateur OCDE*.

Organisation de coopération et de développement économiques (juin 2004). « Perspectives de l'Emploi de l'OCDE – Édition 2004 ».

[http://www.oecd.org/document/62/0,2340,fr\\_2649\\_201185\\_32285016\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/62/0,2340,fr_2649_201185_32285016_1_1_1_1,00.html)

Organisation de coopération et de développement économiques (2004). « Tendances des migrations internationales : rapport annuel de 2003 ».

[http://www.oecd.org/document/50/0,2340,en\\_2649\\_201185\\_24968882\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/50/0,2340,en_2649_201185_24968882_1_1_1_1,00.html)

Oxford Institute of Ageing (octobre 2003). « Poverty in Old Age: An International Perspective », Oxford Briefing Papers. <http://www.ageing.ox.ac.uk/publications/oxbrief3.pdf>

Pammett, J. et L. LeDuc (mars 2003). « Pourquoi la participation décline aux élections fédérales canadiennes : un nouveau sondage des non-votants ». Élections Canada.

<http://www.elections.ca/content.asp?section=loi&document=index&dir=tur/tud&lang=f&textonly=false>

Paraskevas, J. « Number of Refugee Claims Nears Five-Year Low », *The Ottawa Citizen*. 12 août 2004. A8.

Picard, Andre. « Most Believe Medicare System Unwell, Poll Finds », *Globe and Mail*. 16 août 2004.

Phillip, M. « Canada's Childcare is Failing: OECD Says Report Paints Picture of a System Adrift, Lacking in Quality and Badly Under Funded », *Globe and Mail*. 25 octobre 2004, A1.

Pilieci, Vit. « Relocating Federal Jobs Won't Save Cash », *Ottawa Citizen*. 23 octobre 2004, A3.

Pizer, D. « Fed Job Plan Panned but MP Seeks to Downplay Fears of Local Cuts », *Ottawa Citizen*. 24 octobre 2004, 4.

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (Ébauche – octobre 2004). « Impact of the Contingent Workforce on Recruitment into the Core FPS », Direction de la recherche.

---

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (janvier 2004). « Guide d'interprétation du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique ».

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/code/guide/guide\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/code/guide/guide_f.asp)

Ravanera, Z.R. et Fernando Rajulton (2004). « Work and Family Life Trajectories of Young Canadians: Evidence from the 2001 General Social Survey », *Population Studies Centre of Western Ontario*.

Roik, Richard. « Regions to Land Federal Jobs as Part of Liberal Plan, Says MP », *New Brunswick Telegraph Journal*. 28 octobre 2004, A1.

Rubec, Stephanie. « Critics See Red Over \$9B Surplus », *Ottawa Sun*. 14 octobre 2004, 17.

« Same-Gender Marriages: Impact on Benefit Plan Design », *Medical Benefits*. 30 juillet 2004, 21 (14) : 4-6.

Saunders, Ron (janvier 2004) . « Passion and Commitment Under Stress: Human Resource Issues in Canada's Non-profit Sector – A Synthesis Report », *Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques*.

Sharratt, Anna (novembre 2003). "Flex and Same-Sex », *Benefits Canada*, 27 (11) : 23.

Shaw, G. « Canada Lags Behind When it Comes to Job Quality », *The Ottawa Citizen*. 29 septembre 2004. F3.

Développement social Canada. « Statistiques de la sécurité sociale - Canada et provinces - 1976-1977 à 2000-2001 ».

<http://www11.sdc.gc.ca/fr/sm/ps/polsoc/publications/statistiques/9999-002455/page00.shtml>

Standing, Guy (2003). « The Decent Work Enterprise: Worker Security and Dynamic Efficiency », Bureau international du Travail, Geneva. [http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/protection/ses/download/docs/decent\\_guy.pdf](http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/protection/ses/download/docs/decent_guy.pdf)

Statistique Canada (octobre 2004). « Inciter les travailleurs âgés à rester au poste », *L'emploi et le revenu en perspective*.

Statistique Canada (octobre 2003). « Convergeront-ils un jour? Les gains des travailleurs immigrants et de ceux nés au Canada au cours des dernières décennies », *Direction des études analytiques*. <http://www.statcan.org/francais/research/11F0019MIF/11F0019MIF2003215.pdf>

---

Statistique Canada (décembre 2003). « Rapport sur l'état de la population du Canada ». <http://www.statcan.ca/francais/ads/91-209-XPf>

Statistique Canada (2002). « Accès aux services de soins de santé au Canada ».

Statistique Canada (2001). « Les avoirs et les dettes des Canadiens: Perspectives sur l'épargne au moyen des régimes de pension privés ». <http://www.statcan.ca/francais/freepub/13-596-XIF/0100113-596-XIF.pdf>

Taber, Jane. « Disclosure Rules in New Ethics Code Stir Anger », *Globe and Mail*. 1<sup>er</sup> octobre 2004.

« Transparency in Hiring? Sorry, Not at the Moment », *Globe and Mail*. 5 octobre 2004, A18.

Secrétariat du Conseil du Trésor (octobre 2004). « Vieillissement de l'effectif de la fonction publique : Répercussions pour l'avenir» [Vieillissement de l'effectif de la fonction publique : Répercussions pour l'avenir](#)

Secrétariat du Conseil du Trésor (octobre 2004). « Politique du gouvernement sur la sécurité ». [Politique sur la Sécurité - Partie 2 de 2](#)

Secrétariat du Conseil du Trésor (2004). « Renforcer la gestion du secteur public - Aperçu du plan d'action et des principales initiatives du gouvernement ». [http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/spsm-rgsp\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/spsm-rgsp_f.asp)

Secrétariat du Conseil du Trésor (2003). « Le rendement du Canada – Rapport annuel au Parlement 2003 », p. 66-67. [http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/03/dwnld/cp-rc\\_f.pdf](http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/03/dwnld/cp-rc_f.pdf)

Wattie, Chris. « Why \$13.8B a Year Isn't Enough to Run Our Military: Only 42% of Canada's Defence Budget Finds its Way to the Army, Navy and Air Force », *The Ottawa Citizen*. 28 septembre 2004. A1.

Welsh, Jennifer (septembre 2004). *At Home in the World: Canada's Global Vision for the 21st Century*. Harper Collins.

Williams, Cara (septembre 2004). « La génération Sandwich», L'emploi et le revenu en perspective. <http://www.statcan.ca/francais/studies/75-001/1090475-001-XIF.html>

---

## Conditions de travail

Higgins, C., L. Duxbury, et K. Johnson (mars 2004). « Examen du conflit entre le travail et la vie personnelle et des contraintes qu'il exerce sur le système de santé canadien », Rapport n° 3. Agence de santé publique du Canada. [http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report3/pdfs/fvwlfrprt\\_f.pdf](http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report3/pdfs/fvwlfrprt_f.pdf)

May, Kathryn. « Stressed Workers Cost Health System Extra \$6B a Year: For the First Time Study Links Soaring Health Costs to Mounting Workloads », *Ottawa Citizen*. 9 novembre 2004, A1.

Raphael, Dennis (mars 2004). « Les déterminants sociaux de la santé : un aperçu des répercussions sur les politiques et du rôle du secteur de la santé ». [http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/ddsp/pdf/apercu\\_repercussions/01\\_apercu\\_f.pdf](http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/ddsp/pdf/apercu_repercussions/01_apercu_f.pdf)

Statistique Canada (novembre 2004). « Regard sur le marché du travail canadien 2003 », Division de la statistique du travail. <http://www.statcan.ca/francais/freepub/71-222-XIF/71-222-XIF2004000.pdf>

Williams, Cara (septembre 2004). « La génération Sandwich », L'emploi et le revenu en perspective. <http://www.statcan.ca/francais/studies/75-001/1090475-001-XIF.html>

Organisation mondiale de la santé (2003). « Social Determinants of Health: The Solid Facts ». 2<sup>e</sup> édition. Publié sous la direction de Richard Wilkinson et Michael Marmot. [www.who.dk/document/e81384.pdf](http://www.who.dk/document/e81384.pdf)

## Iniquité sociale et accès à l'éducation

Atkinson, A.B. (2003). « Income Inequality in OECD Countries: Data and Explanations ». [http://www.cesifo.de/pls/guestci/download/CESifo+Working+Papers+2003/CESifo+Working+Papers+February+2003+/cesifo\\_wp881.pdf](http://www.cesifo.de/pls/guestci/download/CESifo+Working+Papers+2003/CESifo+Working+Papers+February+2003+/cesifo_wp881.pdf)

Beach, Charles M. et Ross Finnie (2004). « A Longitudinal Analysis of Earnings Change in Canada », *Analytical Studies Research Paper Series*.

Canadian Labour Congress (printemps 2004). « Économie : Revue économique ». 15 (1). <http://www.congresdutravail.ca/updir/springfr.pdf>

Conseil des statistiques canadiennes de l'éducation (novembre 2003). « Indicateurs de l'éducation au Canada ». [http://www.statcan.ca/francais/freepub/81-582-XIF/2003001/pdffdocs\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/freepub/81-582-XIF/2003001/pdffdocs_f.htm)

---

Chawla, Raj K. (septembre 2004). « Wealth inequity in Canada », *L'emploi et le revenu en perspective*. p. 13-20.

Conference Board du Canada (2004). « Fiscal Prospects of the Federal and Provincial/Territorial Governments ».

Foot, David. « Baby Boom Meets Baby Bust », *Globe and Mail*. 10 septembre 2003, A23.

Friendly, Martha. « Strengthening Canada's Social and Economic Foundations: Next steps for Early Childhood Education and Child Care », *Options politiques* (mars 2004), p. 46 – 51.

Galabuzi, Grace-Edward (2002). « Social Exclusion ».

[http://www.socialjustice.org/subsites/conference/presentations/galabuzi\\_files/frame.htm](http://www.socialjustice.org/subsites/conference/presentations/galabuzi_files/frame.htm)

Junor, Sean et Alex Usher (novembre 2004). « Le Prix du savoir 2004 : l'accès à l'éducation et la situation financière des étudiants au Canada ».

<http://www.millenniumscholarships.ca/fr/recherche/factbook.htm>

Nares, Peter et J. Robson-Haddow (2004). « Poverty is About Assets as Well as Income », *Social Capital*. 6 (3).

Organisation de coopération et de développement économiques. (2004) « OECD Handbook for Internationally Comparative Education Statistics ».

Organisation de coopération et de développement économiques (octobre 2004). « Corporate Data Environment: Educational Database ».

<http://www.oecdwash.org/PUBS/ELECTRONIC/epels.htm#edustat>

« Poverty Makes Many Ineligible for School Grants », *Ottawa Citizen*. 13 août 2004, A5.

Scott, K. (novembre 2002). « A Lost Decade: Income Inequality and the Health of Canadians »,

Conseil canadien de développement social. [http://www.ccsd.ca/pubs/2002/ks-healthconf/index\\_files/frame.htm](http://www.ccsd.ca/pubs/2002/ks-healthconf/index_files/frame.htm)

Statistique Canada (2004). « Un coup d'œil sur le Canada 2004 “.12-581-X

Statistique Canada (septembre 2004). « Financement des études supérieures », *Questions d'éducation*. [http://www.statcan.ca/francais/freepub/81-004-XIF/200409/peps\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/freepub/81-004-XIF/200409/peps_f.htm)

Statistique Canada (septembre 2004). « L'inégalité du patrimoine selon la province », *L'emploi et le revenu en perspective*, 5 (9).

---

Statistique Canada (2003). « Les immigrants adultes », *Revue trimestrielle de l'éducation*, 9 (3).

Statistique Canada (mars 2003). « L'éducation au Canada : viser plus haut ».

[http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/educ/contents\\_f.cfm](http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/educ/contents_f.cfm)

Statistique Canada (2003). « Travailler pendant ses études : une charge de plus à l'emploi du temps des jeunes ». [http://www.statcan.ca/francais/kits/pdf/social/busylives\\_f.pdf](http://www.statcan.ca/francais/kits/pdf/social/busylives_f.pdf)

Voyer, Jean-Pierre (2003). « Nouvelles approches en matière de pauvreté et d'exclusion : mise en place d'un cadre stratégique », *Horizons*.

[http://policyresearch.gc.ca/page.asp?pagenm=v6n2\\_art\\_08](http://policyresearch.gc.ca/page.asp?pagenm=v6n2_art_08)

### **Sécurité et criminalité**

Armstrong, Jane. « US Beefs Up BC Checkpoint: Homeland Security Plans to Strengthen Monitoring at Other Border Crossings », *Globe and Mail*, 21 août 2004, A5.

Appleby, Timothy. « Computer Thefts Hint at Huge Losses of Data », *Globe and Mail*. 19 octobre 2004, A7.

Bell, Stewart. « Canada's Electronic Spy Agency Comes in From the Cold », *National Post*. 16 octobre 2004,

Bell, Stewart. « Dangers for Canada Are Real: Absurd Not to Fear Attacks, PM's Security Advisor Says », *National Post*. 15 octobre 2004, A1.

Bell, Stewart. « A Lot of Canadians in Al-Qaeda, Khadr Says », *National Post*. 17 août 2004, A1.

« Biometric ID in Cards? Anti-terror Measures Might Target Millions », *The Ottawa Sun*. 6 septembre 2004, A5.

Bronskill, Jim. « Task Force to Secure Cyberspace From Attack », *The Ottawa Sun*. 10 octobre 2004, A10.

Centre canadien de gestion (2004). « La nouvelle Amérique du Nord : Sommaire des discussions entre experts et fonctionnaires ». [École de la fonction publique du Canada, La nouvelle Amérique du Nord : Sommaire des discussions entre experts et fonctionnaires](#)

Canadian Security Intelligence Service (novembre 2004). « Programmes: Filtrage de sécurité ». [Filtrage de sécurité](#)

---

« Canadian Security Plan Would Fingerprint Millions », *Moncton Times and Transcript*, 6 septembre 2004, B1.

Service canadien de renseignements criminels (2004). « Crime organisé aux ports maritimes, aéroports et frontières internationales » Rapport annuel sur le crime organisé au Canada 2004. <http://www.cisc.gc.ca/AnnualReport2004/Cisc2004fr/acceuil2004.html>

Dartnell, Michael. « Mesures internationales contre le terrorisme depuis le 11 septembre : tendances, lacunes et défis », Affaires étrangères Canada. [http://www.dfait-maeci.gc.ca/internationalcrime/trends\\_challenges-fr.asp](http://www.dfait-maeci.gc.ca/internationalcrime/trends_challenges-fr.asp)

Les Associés de recherche EKOS (mars 2003). « Canadians' Views Towards Biometrics and Related Document Integrity Issues ».

Fife, R. « NAFTA-Plus Talks Aim for Security Pact: Continental Customs, Energy, Immigration Policies on Agenda », *National Post*. 16 octobre 2004, A1.

CANAFE (2004). « Changer le cours des choses : Un renseignement financier de grande qualité – CANAFE Rapport annuel 2004 ». [http://www.fintrac.gc.ca/publications/annualreport/2004/AR\\_f.pdf](http://www.fintrac.gc.ca/publications/annualreport/2004/AR_f.pdf)

« Forces' Defences Down: Audit Finds Easy Pickings for Thieves and Terrorists », *The Ottawa Sun*. 19 août 2004, A3.

Hall, Neal. « Workers With Crime Ties Threaten Airport Security », *Vancouver Sun*. 31 mars 2004, A1.

Harris, Kathleen. « Canada Post Backlog Stinks », *The Ottawa Sun*. 19 octobre 2004, 18.

Krauss, Clifford. « Canada Reinforces Its Disputed Claims in the Arctic », *New York Times*. 29 août 2004, A2.

McIntosh, Andrew. « Canada Fires 5 at Iran Embassy for Ethics Lapses: People Smugglers Target Visa Section Staff, Report Says », *The Ottawa Citizen*. 13 septembre 2004, A3.

Murphy, Brenda (juin 2004). « Emergency Management and the août 14th, 2003 Blackout », ICLR Research Paper Series No. 40.

O'Brian, Amy. « US Intensifies Canada Watch », *Times-Colonist*. 18 août 2004, A1.

---

Bureau du vérificateur général (2004). « La sécurité nationale au Canada – L’initiative de 2001 en matière d’antiterrorisme » tiré du Rapport de la vérificatrice générale à la Chambre des communes 2004, chapitre 3.

Bureau du Conseil privé (avril 2004). « Protéger une société ouverte : la politique canadienne de sécurité nationale ». [Protéger une société ouverte : la politique canadienne de sécurité nationale](#)

Sécurité publique et Protection civile Canada (2004). « Énoncé de position du gouvernement du Canada relativement à une stratégie nationale pour la protection des infrastructures essentielles ». [http://www.ocipep.gc.ca/critical/nciap/NSCIP\\_f.pdf](http://www.ocipep.gc.ca/critical/nciap/NSCIP_f.pdf)

Sécurité publique et protection civile Canada (2004). « **Critères de sélection pour déterminer et classer les biens des infrastructures essentielles** ». [http://www.ocipep.gc.ca/critical/nciap/nci\\_criteria\\_f.asp](http://www.ocipep.gc.ca/critical/nciap/nci_criteria_f.asp)

Revkin, Andrew C. « Jockeying for Pole Position », *New York Times*. 10 octobre 2004. A4.

Seymour, Andrew. « Homicide Rate Plunges to 30 Year-Low as Fewer Women Killed by Violent Crime: StasCan », *Ottawa Sun*. 30 septembre 2004, 7.

« Notes d’allocution à l’intention de l’honorable Bill Graham, C.P., parlementaire, ministre de la Défense nationale, en vue de son discours à l’occasion de la conférence se tenant au Royal Canadian Military Institute », le 22 septembre 2004 (en anglais seulement). [http://www.frontline-canada.com/pdfs/MND\\_speech.pdf](http://www.frontline-canada.com/pdfs/MND_speech.pdf)

COmité sénatorial permanent de la Sécurité nationale et de la défense (mars 2004). « Les urgences nationales : Le Canada, fragile en première ligne ». Volume 2 <http://www.parl.gc.ca/37/3/parlbus/commbus/senate/Co-f/defe-f/rep-f/rep03mar04vol2-f.pdf>

Comité sénatorial permanent de la Sécurité nationale et de la défense (octobre 2003). « Les côtes du Canada : Les plus longues frontières mal défendues au monde ».

Statistique Canada (2003). « L’homicide au Canada, 2003 », *Juristat*, 24, (8).

Strachan, Alex. « Documentary Searches Out Roots of Terrorism », *The Ottawa Citizen*. 13 septembre 2004, A9.

« Terror Review on Tap for City: Study Aims to ID Security Gaps », *The Ottawa Sun*. 24 août 2004, A13.

---

« There's No Life Like It ... Apparently: Are Canada's Armed Forces Finally Getting Some Respect from Government », *Ottawa Life*. septembre 2004, 63.

« Three Years of Living on Alert », *New York Times*. 8 août 2004, 4.

« Outil pour aider les propriétaires et les exploitants à identifier les infrastructures essentielles ». Document destiné au Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile. 19 décembre 2002.

« US Unveils Base to Boost Border Surveillance », *The Ottawa Sun*. 21 août 2004, 18.

Weber, Bob. « Military Prepares for Arctic Environmental Disaster: Exercises Planned to Rehearse a Response to Industrial, Shipping Accidents in North », *Globe and Mail*. 12 novembre 2004, A9.

## Sciences et technologie

### Prestation de services par Internet et informatisation des services

Accenture (mai 3, 2003). « E-government Leadership: High Performance Maximum Value ».

Rapport du Canada (septembre 2003). « Renforcer la capacité d'accélérer la transformation des services et le gouvernement électronique ». [http://www.ged-gol.gc.ca/pub/ica03/capacitpr\\_f.asp](http://www.ged-gol.gc.ca/pub/ica03/capacitpr_f.asp)

Coghlan, Vickie et Daniel Francoeur (2003). « Reconnecting Government with Youth Survey 2003: E-recruitment and Perceptions of Employment in the Public Service », Direction de la recherche, Commission de la fonction publique – Non publié.

Gouvernement du Canada (décembre 2003). « Se brancher sur les Canadiennes et les Canadiens : à la poursuite de la transformation des services; Rapport final du Groupe conseil sur le gouvernement en direct ». [http://www.gol-ged.gc.ca/pnl-grp/reports/final/final00\\_f.asp](http://www.gol-ged.gc.ca/pnl-grp/reports/final/final00_f.asp)

Hargittai, Eszter (hiver 2003). « Serving Citizens' Needs : Minimizing Online Hurdles to Accessing Government Information », *IT & Society*. 1 (3) : 27- 41.  
<http://www.stanford.edu/group/siqss/itandsociety/v01i03/v01i03a03.pdf>

Industrie Canada (novembre 2002). « Les employés, pierre angulaire de l'excellence (EPAE) – Le renouvellement des ressources humaines en S-T dans la fonction publique fédérale – Rapport au gouvernement du Canada ».

<http://www.ic.gc.ca/cmb/welcomeic.nsf/7a94dcd7851cc128852565e60060bc69/85256a220056c2a485256c870077c40f!OpenDocument>

---

Ipsos Reid (29 juin 2004). « More Canadians Than Ever Using the Internet to Look for a Job ». <http://www.ipsos-na.com/news/pressrelease.cfm?id=2301>

Leger Marketing (22 décembre 2003). « Government Online: A National Perspective ». <http://www.legermarketing.com/eng/tencan.asp>

McDougall, Brian (avril 2001). « Cyber-recrutement: L'émergence du marché du travail électronique et ses répercussions sur la fonction publique fédérale », *Direction de la recherche, Commission de la fonction publique*. [http://www.hrma-agrh.gc.ca/research/labour-market/e-recruitment\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/research/labour-market/e-recruitment_f.asp)

Commission de la fonction publique du Canada (septembre 2001). « PSC Environmental Scan 2001-2002 – The PSC of the Future.... Innovative, Relevant, Dynamic », Document de travail interne du 10 septembre 2001.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. « Gouvernement en direct à TPSGC – Rapport public 2003 ». [http://www.tpsgc.gc.ca/gol/text/pr\\_2003/vision-f.html](http://www.tpsgc.gc.ca/gol/text/pr_2003/vision-f.html)

Gendarmerie royale du Canada (2003). « Analyse de l'environnement de la GRC 2003 ».

Statistique Canada (2003). « Cheminement du Canada vers une société de l'information ». <http://www.statcan.ca/francais/freepub/56-508-XIF/pdf/56-508-XIF2003001.pdf>

### **Informatisation du travail et outils d'apprentissage et de perfectionnement en ligne**

Conference Board du Canada (2 avril 2003). « Developing a Balanced Scorecard Approach to Measure the Performance of Your E-Learning Initiatives ». [http://www.conferenceboard.ca/education/reports/pdfs/elearning\\_presentation.pdf](http://www.conferenceboard.ca/education/reports/pdfs/elearning_presentation.pdf)

Corporate Leadership Council (août 2003). « Strategies for Successful E-Learning Programs ». <http://www.corporateleadershipcouncil.com/delivery/NewDelivery.asp?DocId=69890>

Corporate Leadership Council (septembre 2002). « Learning and Development Technology Strategy ». <http://www.corporateleadershipcouncil.com/delivery/NewDelivery.asp?DocId=50679>

Earl, Louise (mars 2004). « Changements technologiques dans le secteur public, 2000-2002 », Statistique Canada. <http://www.statcan.ca:8096/bsolc/francais/bsolc?catno=88F0006X2004008>

Goldstyn, Jean-Francois (janvier 2004 ). « Caterpillar: Building Best Practices in E-Learning ». [http://www.clomedia.com/content/templates/clo\\_casestudies.asp?articleid=352&zoneid=9](http://www.clomedia.com/content/templates/clo_casestudies.asp?articleid=352&zoneid=9)

---

Nie, Norman and Lutz Erbring (17 février 2000). « Internet and Society : A Preliminary Report », *Stanford Institute for the Quantitative Study of Society (SIQSS) of Stanford University*. [http://www.stanford.edu/group/siqss/Press\\_Release/Preliminary\\_Report.pdf](http://www.stanford.edu/group/siqss/Press_Release/Preliminary_Report.pdf)

Commission de la fonction publique du Canada (septembre 2001). « PSC Environmental Scan 2001-2002 – The PSC of the Future.... Innovative, Relevant, Dynamic », Document de travail interne du 10 septembre 2001.

Statistique Canada. « Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) ». [http://www.statcan.ca/cgi-bin/imdb/p2SV\\_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=2615&lang=en&db=IMDB&dbg=f&adm=8&dis=2](http://www.statcan.ca/cgi-bin/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=2615&lang=en&db=IMDB&dbg=f&adm=8&dis=2)

Statistique Canada (2003). « Cheminement du Canada vers une société de l'information ». <http://www.statcan.ca/francais/freepub/56-508-XIF/pdf/56-508-XIF2003001.pdf>

### **Sécurité, confidentialité et vie privée**

Rapport du Canada (septembre 2003). « Renforcer la capacité d'accélérer la transformation des services et le gouvernement électronique ». [http://www.ged-gol.gc.ca/pub/ica03/capacitpr\\_f.asp](http://www.ged-gol.gc.ca/pub/ica03/capacitpr_f.asp)

Leger Marketing (22 décembre 22, 2003). « Government Online: A National Perspective ». <http://www.legermarketing.com/eng/tencan.asp>

New Scientist (juin 2004). « May Say Peak of Sinister Computer Viruses ».

New Scientist (juillet 2004). « US Privacy Ruling ».

New Scientist (mai 2004 ). « Power Play ».

New Scientist (avril 2004). « Corporate Computer Security Menace Rising ».

New Scientist (janvier 2003). « Cleaned Hard Drives Reveal Secrets ».

New Scientist (décembre 2001). « The Weakest Link ».

Commission de la fonction publique du Canada (septembre 2001). « PSC Environmental Scan 2001-2002 – The PSC of the Future.... Innovative, Relevant, Dynamic », Document de travail interne du 10 septembre 2001.

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. « Gouvernement en direct à TPSGC – Rapport public 2003 ». [http://www.tpsgc.gc.ca/gol/text/pr\\_2003/vision-f.html](http://www.tpsgc.gc.ca/gol/text/pr_2003/vision-f.html)

---

Gendarmerie royale du Canada (2003). « Analyse de l'environnement de la GRC 2003 ».

Statistique Canada – Le Quotidien (11 décembre 2003). « Achats en ligne : magasinage des ménages sur Internet ». <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/031211/q031211b.htm>

Statistique Canada (2003). « Cheminement du Canada vers une société de l'information ». <http://www.statcan.ca/francais/freepub/56-508-XIF/pdf/56-508-XIF2003001.pdf>

### **Fossé numérique**

Gouvernement du Canada (2001). « Atteindre l'excellence : investir dans les gens, le savoir et les possibilités », *La stratégie d'innovation du Canada*. <http://innovation.gc.ca/gol/innovation/site.nsf/fr/in04289.html>

Haan Jos De(2003).« IT and Social Inequality in the Netherlands », *IT and Society* 3 (4) : 27-45.

Lazar, J., K. Bessiere, I. Ceaparu, J. Robinson et B. Shneiderman (2003). « Help, I'm Lost: User Frustration in Web Navigation ». *IT & Society*, 1 (3) : 18-26.

Nie, Norman and Lutz Erbring (17 février 2000). « Internet and Society : A Preliminary Report », *Stanford Institute for the Quantitative Study of Society (SIQSS) of Stanford University*. [http://www.stanford.edu/group/siqss/Press\\_Release/Preliminary\\_Report.pdf](http://www.stanford.edu/group/siqss/Press_Release/Preliminary_Report.pdf)

Gendarmerie royale du Canada (2003). « Analyse de l'environnement de la GRC 2003 ».

Sciadas, George (2002). « Découvrir la fracture numérique », Statistique Canada. <http://www.statcan.ca:8096/bsolc/francais/bsolc?catno=56F0004M2002007>

Statistique Canada (2003). « Cheminement du Canada vers une société de l'information ». <http://www.statcan.ca/francais/freepub/56-508-XIF/pdf/56-508-XIF2003001.pdf>

Statistique Canada - Le Quotidien (23 juin 2003). « La fracture numérique dans les écoles : l'accès des élèves à l'utilisation de l'ordinateur ». <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/030623/q030623b.htm>

### **Engagement à l'égard de la recherche et du développement**

La collectivité fédérale en sciences et technologie (1-3 octobre 2002). « Forum sur les sciences et la technologie du gouvernement fédéral - Transformer les sciences et la technologie du gouvernement fédéral : Vers une vision d'excellence pour l'avenir ». [http://www.sciencetech.gc.ca/S&T\\_FORUM/forumreport\\_f.shtml](http://www.sciencetech.gc.ca/S&T_FORUM/forumreport_f.shtml)

---

Gouvernement du Canada (2001). « Atteindre l'excellence : investir dans les gens, le savoir et les possibilités », *La stratégie d'innovation du Canada*.

<http://innovation.gc.ca/gol/innovation/site.nsf/fr/in04289.html>

Industrie Canada (novembre 2002). « Les employés, pierre angulaire de l'excellence (EPAE) – Le renouvellement des ressources humaines en S-T dans la fonction publique fédérale – Rapport au gouvernement du Canada ».

<http://www.ic.gc.ca/cmb/welcomeic.nsf/7a94dcd7851cc128852565e60060bc69/85256a220056c2a485256c870077c40f!OpenDocument>

Cabinet du Premier ministre (5 octobre 2004). Discours du Trône. <http://www.sft-ddt.gc.ca/>

Organisation de coopération et de développement économiques. « *Science, technologie et industrie : Tableau de bord de l'OCDE 2003* ».

[http://www.oecd.org/document/21/0,2340,fr\\_2649\\_33703\\_17228954\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/21/0,2340,fr_2649_33703_17228954_1_1_1_1,00.html)

Gendarmerie royale du Canada (2003). « Analyse de l'environnement de la GRC 2003 ».

Statistique Canada – Le Quotidien (11 décembre 2003). « Achats en ligne : magasinage des ménages sur Internet ». <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/031211/q031211b.htm>

Statistique Canada – Le Quotidien (19 juillet 2004). « Recherche et développement dans le secteur de la santé ». <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/040719/q040719c.htm>

## Environnement

### **Incidence des questions environnementales sur les besoins opérationnels et les besoins en personnel**

Brown, Lester et Brian Halweil (23 septembre 1999). « Populations Outrunning Water Supply As World Hits 6 Billion », *WorldWatch Institute*.

<http://www.worldwatch.org/press/news/1999/09/23/>

Association canadienne des médecins pour l'environnement, « Climate Change ».

<http://www.cape.ca/climate.html>

Association canadienne des médecins pour l'environnement (1<sup>er</sup> avril 1995). « Implications for Human Health: The Greenhouse Effect and Global Climate Change ».

<http://www.cape.ca/resources/documents/Greenhouse.html>

---

Gouvernement du Canada, « Les changements climatiques et votre santé », <http://www.climatechange.gc.ca/francais/affect/health.asp>

Santé Canada. « Bureau du changement climatique et de la santé : Les effets du changement et de la variabilité climatiques sur la santé des Canadiens et des Canadiennes ». [http://www.hc-sc.gc.ca/hecs-sesc/bccs/tableau\\_8\\_effet.htm](http://www.hc-sc.gc.ca/hecs-sesc/bccs/tableau_8_effet.htm)

McLeman, R, et B. Smit (2 mars 2004). « Changement climatique, migration et sécurité », Commentaire n° 86 : Publication du Service canadien du renseignement de sécurité. [http://www.csis-scrs.gc.ca/fra/comment/com86\\_f.html](http://www.csis-scrs.gc.ca/fra/comment/com86_f.html)

### **Engagement du gouvernement à l'égard de la protection de l'environnement et du développement durable**

Bueckert, Dennis, « Canada Losing its Reputation as an Environmental Leader, Says Commissioner », *The Canadian Press*. 26 octobre 2004, <http://www.recorder.ca/cp/National/041026/n102635A.html>

Bueckert, Dennis, « Industry-Friendly Ministers, Lack of Direction Thwart Kyoto Plan », *680 News*. 20 octobre 2004, <http://www.680news.com/news/national/article.jsp?content=n102023A>

Cabinet du Premier ministre (5 octobre 2004). Discours du Trône. <http://www.sft-ddt.gc.ca/>

Cabinet du Premier ministre (2 février 2004). Discours du Trône. <http://pm.gc.ca/fra/sft-ddt.asp?id=6>

SD Gateway, « Introduction to Sustainable Development ». <http://sdgateway.net/introsd/definitions.htm>

Statistique Canada - Le Quotidien (27 octobre 2004). « L'activité humaine et l'environnement : 2004 ». <http://www.statcan.ca/Daily/Francais/041027/q041027.pdf>

## **Politique et gouvernance**

### **Avoir un gouvernement minoritaire**

CTV, « All Parties Accept Throne Speech Amendment ». [http://www.ctv.ca/servlet/ArticleNews/print/CTVNews/1098103002374\\_23/?hub=Canada&subhub=PrintStory](http://www.ctv.ca/servlet/ArticleNews/print/CTVNews/1098103002374_23/?hub=Canada&subhub=PrintStory)

Fraser Institute (8 septembre 2004). « Citizens' Assembly-Style Body May Be the Best Model for Senate Reform ». <http://www.fraserinstitute.ca/shared/readmore.asp?sNav=nr&id=620>

---

Hébert, Chantal . « PM Must Make Up with the West », *Toronto Star*. 2 juillet 2004.

Institut de recherche en politiques publiques (9 septembre 2004). « Le Québec et la Colombie-Britannique en tête sur la voie de la réforme électorale ».

<http://www.irpp.org/fr/newsroom/archive/2004/090904f.pdf>

Institut de recherche en politiques publiques (21 août 2003). « La nouvelle liste permanente d'Élections Canada contribue à diminuer le taux de participation électorale ».

<http://www.irpp.org/fr/newsroom/archive/2003/082103f.pdf>

Jack, Ian. « Bay Street Bemoans Prospect of a Minority - 'Nothing Gets Done' », *Financial Post*. 25 juin 2004.

Segal, Hugh (juin 2003). « Reflections on Appropriate Governance Structures for Canada's Future », Notes pour une allocution prononcée à l'occasion du Symposium de 2003 de l'APEX.

<http://www.irpp.org/miscpubs/archive/030604e.pdf>

Stewart James. « A Brief History of Minority Rule », *Toronto Star*. 29 juin 2004.

Zussman, David « Scandals Add Urgency to Government Reform », *The Ottawa Citizen*. 23 février 2004.

### **Information statistique**

Taux de participation aux élections de 1988 :

<http://www.elections.ca/content.asp?section=pas&document=turnout&lang=e&textonly=false>

Taux de participation aux élections de 2004: [www.radio-canada.ca/nouvelles/elections/federales\\_2004](http://www.radio-canada.ca/nouvelles/elections/federales_2004)

### **Engagement du gouvernement à l'égard des partenariats public-privé (PPP)**

Axiom News (2 avril 2004). « McKay Says He Won't Be Patient With Those Who Resist Change – Part Two ». <http://www.axiomnews.ca/2004/April/April02.htm>

Axiom News (1<sup>er</sup> avril 2004). « Martin's Point Man on P3s Questions Whether Government Should Be 'Largest Landlord in Canada – Part One ».

<http://www.axiomnews.ca/2004/April/April01.htm>

CanWest News Service (8 février 2004). « The Federal Government's Top Public Servants Are Preparing the Groundwork for a Strong Push Toward Privatization of Federal Activities ».

---

[http://www.polarisinstitute.org/polaris\\_project/public\\_service/news/news\\_2004/feb\\_8\\_2004.html](http://www.polarisinstitute.org/polaris_project/public_service/news/news_2004/feb_8_2004.html)

Industrie Canada, Le Bureau des partenariats public-privé (P3). <http://strategis.ic.gc.ca/>

Society for Human Resource Management (juin 2004). « SHRM 2004-05 Workplace Forecast: A Strategic Outlook ». <http://www.shrm.org/trends/default.asp>

Zeller, Shawn (11 août 2004). « Study Shows Human Resources Outsourcing on the Rise », GovExec.com. <http://www.govexec.com/dailyfed/0804/081104sz1.htm>

### **Alignement plus serré du Canada et des États-Unis en matière d'économie et de sécurité et au plan militaire**

Communication Canada (hiver 2003). « À l'écoute des Canadiens : les relations canado-américaines », Enquête sur les communications.  
[http://www.communication.gc.ca/survey\\_sondage/14-15/can-am/can-am\\_f.pdf](http://www.communication.gc.ca/survey_sondage/14-15/can-am/can-am_f.pdf)

Compass (12 avril 2004). « Canada-US Relations ».  
<http://www.bdo.ca/en/library/polls/ceopoll/0412.pdf>

Dobson, Wendy (avril 2002). « Shaping the Future of the North American Economic Space ».  
[http://www.cdhowe.org/pdf/commentary\\_162.pdf](http://www.cdhowe.org/pdf/commentary_162.pdf)

George, Richard et Thomas d'Aquino (décembre 2003). « Memo to the Prime Minister: Building our Country, and Shaping Canada's Role in the World », *Options politiques*,  
<http://www.irpp.org/po/archive/dec03/george.pdf>

Ipsos Reid (14 mars 2004). « Canadians Views on the Anniversary of the 2003 Iraq War ».  
<http://www.ipsos-na.com/news/pressrelease.cfm?id=2083>

Ipsos Reid (15 octobre 2003). « Canadians and Americans Reflect on Cross-Border Business in a Post 9/11 World ». <http://www.ipsosna.com/news/pressrelease.cfm?id=1939>

Ipsos Reid (8 juin 2003). « Seven in Ten Support Canada's Involvement in North American Free Trade Agreement (NAFTA) ». <http://www.ipsosna.com/news/pressrelease.cfm?id=1839>

Leger Marketing (février 2004). « Canada-US Relations ».  
<http://www.legermarketing.com/documents/spclm/040315Eng.pdf>

---

Martin, Paul (15 novembre 2003). « Marquer l'histoire : La politique de la réussite ». [http://www.liberal.ca/PDF/politics-of-achievement\\_f.pdf](http://www.liberal.ca/PDF/politics-of-achievement_f.pdf)

Phillips, Todd, « Slow US Job Recovery is Fuelling Protectionism ». <http://www.advancedmanufacturing.com/MarApr04/editorsnote.htm>

Options politiques, (juin-juillet 2004). « Issue on North American Integration ». <http://www.irpp.org/po/>

Projet de recherche sur les politiques (juin 2004), *Horizons*, Numéro sur les liens nord-américains, 7 (1). [http://policyresearch.gc.ca/page.asp?pagenm=v7n1\\_index&langcd=F](http://policyresearch.gc.ca/page.asp?pagenm=v7n1_index&langcd=F)

## **Effectif de la fonction publique**

### **Une fonction publique vieillissante approchant de la retraite**

Hayes, Brigid (juin 2004). « What Public Policies for Citizenship at Work? », *Canadian Labour and Business Centre*. [http://www.clbc.ca/files/Presentations/Research\\_on\\_Globalization\\_and\\_Work1.pdf](http://www.clbc.ca/files/Presentations/Research_on_Globalization_and_Work1.pdf)

Society for Human Resource Management, « SHRM 2004-05 Workplace Forecast: A Strategic Outlook ». <http://www.shrm.org/trends/default.asp>

Secrétariat du Conseil du Trésor, « Rapport annuel au Parlement : L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale (2002-2003) ». [http://www.tbs.sct.gc.ca/report/empequi/2003/ee00\\_e.asp](http://www.tbs.sct.gc.ca/report/empequi/2003/ee00_e.asp)

### **Information statistique**

Toutes les données sur l'effectif de la fonction publique sont tirées du Fichier des titulaires en date de la dernière période de paie de mars 2001 et 2004.

Toutes les données sur les nominations et les activités de dotation sont tirées des bases de données de la Commission de la fonction publique. <http://extranet2.psc-cfp.gc.ca/statistiques/index.jsp>

Toutes les données sur les départs de la fonction publique sont tirées du Fichier sur la mobilité correspondant aux exercices 2001-2002, 2002-2003 et 2003-2004

---

### **Attentes plus élevées à l'égard de l'équité en emploi**

Statistique Canada (printemps 2004). « Profil de l'incapacité en 2001 », *Tendances sociales canadiennes*.

Secrétariat du Conseil du Trésor, « Rapport annuel au Parlement : L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale (2002-2003) ». [http://www.tbs.sct.gc.ca/report/empequi/2003/ee00\\_f.asp](http://www.tbs.sct.gc.ca/report/empequi/2003/ee00_f.asp)

### **Recours accru à l'emploi de durée déterminée pour entrer à la fonction publique**

Bureau du vérificateur général, « Rapport du vérificateur général du Canada - 2001 ». <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/0102cf.html>

Commission de la fonction publique (février 2002). « La voie future : Défis du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique ». [http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/ra-vf/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/ra-vf/index_f.htm)

### **Information statistique**

Toutes les données sur les nominations et les activités de dotation sont tirées des bases de données de la Commission de la fonction publique. <http://extranet2.psc-cfp.gc.ca/statistiques/index.jsp>

### **Renouvellement du programme des langues officielles**

Commissariat aux langues officielles (mars 2004). « De la parole aux gestes : La langue de travail au sein de la fonction publique ». [http://www.ocolclo.gc.ca/archives/sst\\_es/2004/work\\_travail/work\\_travail\\_2004\\_e.htm](http://www.ocolclo.gc.ca/archives/sst_es/2004/work_travail/work_travail_2004_e.htm)

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (août 2002). « Attitudes face à l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique du Canada ». [http://www.hrma-agrh.gc.ca/ollo/or-ar/study-étude/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/ollo/or-ar/study-étude/index_f.asp)

Commission de la fonction publique. « Rapport annuel 2003-2004 ». [http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/index\\_f.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/index_f.htm)

Commission de la fonction publique (23 avril 2003). « Official Languages and Employment Equity », Presentation to EAG.

---

Secrétariat du Conseil du Trésor. « Directive sur la formation linguistique et le maintien de l'acquis ». [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/OffLang/dltlr-dflma1\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/OffLang/dltlr-dflma1_f.asp)

Secrétariat du Conseil du Trésor. « Directive sur la dotation des postes bilingues ». [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/OffLang/dsbp-ddpb\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/OffLang/dsbp-ddpb_f.asp)

Secrétariat du Conseil du Trésor. « Sondage pour l'ensemble de la fonction publique auprès des fonctionnaires fédéraux – 2002 ». <http://www.survey-sondage.gc.ca/2002/menu-f.html>

### **Information statistique**

Toutes les données sur l'effectif de la fonction publique sont tirées du Fichier des titulaires en date de la dernière période de paie de mars 2001 et 2004.

Toutes les données sur les nominations et les activités de dotation sont tirées des bases de données de la Commission de la fonction publique. <http://extranet2.psc-cfp.gc.ca/statistiques/index.jsp>

La proportion des membres des groupes désignés selon la première langue officielle est tirée du Fichier des titulaires de mars 2004 et de la Banque de données sur l'équité en emploi de mars 2004, gérée par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

### **Demande accrue de régimes de travail souples**

Society for Human Resource Management. « SHRM 2004-05 Workplace Forecast: A Strategic Outlook ». <http://www.shrm.org/trends/default.asp>

Statistique Canada - Le Quotidien (28 septembre 2004). « La génération sandwich ». <http://www.statcan.ca/Daily/English/040928/d040928b.htm>

Comité consultatif chargé du suivi du sondage (septembre 2003). « Rapport du comité consultatif chargé du suivi du sondage : Poursuivre sur la lancée – Constatations du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux ». [http://www.survey-sondage.gc.ca/2002/followup-suivi/dwnld/sfaac-ccss\\_f.rtf](http://www.survey-sondage.gc.ca/2002/followup-suivi/dwnld/sfaac-ccss_f.rtf)

Secrétariat du Conseil du Trésor, « Congés non payés - Tableau ». [http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/sbl-ltas/chart/cselc\\_f.asp](http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/sbl-ltas/chart/cselc_f.asp)

Secrétariat du Conseil du Trésor, « Pour un milieu de travail exemplaire ». [http://www.survey-sondage.gc.ca/1999/tew-pmte-0501-1\\_f.html](http://www.survey-sondage.gc.ca/1999/tew-pmte-0501-1_f.html) - [\\_Toc515849546](#)

---

Secrétariat du Conseil du Trésor, « Votre régime de pension ». [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/Pensions/ypp\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/Pensions/ypp_f.asp)

### **Information statistique**

Les données sur l'utilisation des congés non payés sont tirées du fichier des congés non payés pour l'exercice 2003-2004.

Les données sur l'utilisation des congés non payés par les membres des groupes désignés ont été obtenues en combinant l'information tirée du fichier des congés non payés pour l'exercice 2003-2004 et celle provenant de la Banque de données sur l'équité en emploi de mars 2004.

Les données sur la proportion de l'effectif qui profite des régimes de travail souples est tirée du Fichier des titulaires en date de la dernière période de paie de 2004.

### **Une collectivité des ressources humaines aux prises avec de multiples défis**

Secrétariat de la collectivité des RH, « Le modèle traditionnel de la GRH ne fonctionne plus : un nouveau modèle doit s'imposer ». [http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrcs-scrh/pd-dp/trad-hrm\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrcs-scrh/pd-dp/trad-hrm_f.asp)

Secrétariat de la collectivité des RH (janvier 2004). « Les tendances dans les prévisions à la retraite ». [http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrcs-scrh/hrct-crho/Observatoire/Trends2\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrcs-scrh/hrct-crho/Observatoire/Trends2_f.asp)

Secrétariat de la collectivité des RH (décembre 2003). « Le sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002 : résultats pour la collectivité des RH ». [http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrcs-scrh/hrct-crho/obsv-obsv\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrcs-scrh/hrct-crho/obsv-obsv_f.asp)

Society for Human Resource Management, « SHRM 2004-05 Workplace Forecast: A Strategic Outlook ». <http://www.shrm.org/trends/default.asp>

<b>Objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines du gouvernement</b>
--

### **Positionner le Canada dans l'économie mondiale du 21e siècle**

Conférence Board du Canada (août 2004). « Insights You Can Count On - Hot HR Issues for the Next Two Years ».

Cabinet du Premier ministre (5 octobre 2004). Discours du Trône. <http://www.sft-ddt.gc.ca/>

Cabinet du Premier ministre (2 février 2004). Discours du Trône. <http://pm.gc.ca/fra/sft-ddt.asp?id=6>

---

Cabinet du Premier ministre (30 septembre 2002). Discours du Trône.

Cabinet du Premier ministre (30 janvier 2001). Discours du Trône.

Cabinet du Premier ministre (12 octobre 1999). Discours du Trône.

Bureau du Conseil privé (2004) . « Onzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada ». [http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&page=publications&doc=11rept2004/11rept2004\\_f.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&page=publications&doc=11rept2004/11rept2004_f.htm)

Bureau du Conseil privé (2003). « Dixième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada ». [http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=Publications&doc=10rept2003/Report\\_f.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=Publications&doc=10rept2003/Report_f.htm)

Bureau du Conseil privé (2002). « Neuvième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada ». [http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=Publications&doc=9rept2002/9rept2002Report\\_f.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=Publications&doc=9rept2002/9rept2002Report_f.htm)

Bureau du Conseil privé (2001). « Huitième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada ». [http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Page=Publications&Language=E&doc=8rept2001/8rept2001\\_f.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Page=Publications&Language=E&doc=8rept2001/8rept2001_f.htm)

### **Améliorer le fonctionnement de la fonction publique**

Conference Board du Canada (août 2004). « Insights You Can Count On - Hot HR Issues for the Next Two Years ».

Cabinet du Premier ministre (5 octobre 2004). Discours du Trône. <http://www.sft-ddt.gc.ca/>

Cabinet du Premier ministre (2 février 2004). Discours du Trône. <http://pm.gc.ca/fra/sft-ddt.asp?id=6>

Cabinet du Premier ministre (30 septembre 2002). Discours du Trône.

Cabinet du Premier ministre (30 janvier 2001). Discours du Trône.

Cabinet du Premier ministre (12 octobre 1999). Discours du Trône.

Bureau du Conseil privé. « Guide du sous-ministre ». [http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Page=Publications&Language=F&doc=gdm-gsm/gdm-gsm\\_doc\\_f.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Page=Publications&Language=F&doc=gdm-gsm/gdm-gsm_doc_f.htm)

---

Bureau du Conseil privé (2004). « Onzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada ». [http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&page=publications&doc=11rept2004/11rept2004\\_f.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&page=publications&doc=11rept2004/11rept2004_f.htm)

Bureau du Conseil privé (2003). « Dixième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada ». [http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=Publications&doc=10rept2003/Report\\_f.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=Publications&doc=10rept2003/Report_f.htm)

Bureau du Conseil privé (2002). « Neuvième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada ». [http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=Publications&doc=9rept2002/9rept2002Report\\_f.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=Publications&doc=9rept2002/9rept2002Report_f.htm)

Bureau du Conseil privé (2001). « Huitième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada ». [http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Page=Publications&Language=E&doc=8rept2001/8rept2001\\_f.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Page=Publications&Language=E&doc=8rept2001/8rept2001_f.htm)

Conseil du Trésor du Canada (2003). « Cadre de responsabilisation de gestion ». [http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/dwnld/maf-crg\\_e.pdf](http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/dwnld/maf-crg_e.pdf)

Conseil du Trésor du Canada (2003). « Cadre de responsabilisation de gestion – Face-à-face ». [http://intranet/infosite/corp\\_tbs-sct/face/past/events/20031015/index\\_f.asp](http://intranet/infosite/corp_tbs-sct/face/past/events/20031015/index_f.asp)

Conseil du Trésor du Canada (2003). « Cadre de responsabilisation de gestion - Foire aux questions ». [http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/maf-crgfaq\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/maf-crgfaq_f.asp)

### **Moderniser un cadre de gestion des ressources humaines désuet**

Ministère de la Justice Canada. « Loi sur la modernisation de la fonction publique ». <http://lois.justice.gc.ca/fr/P-33.4/index.html>

Bureau du Conseil privé (mars 2004). « Onzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada ». [http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&Page=Report&doc=annual-report\\_f.htm](http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&Page=Report&doc=annual-report_f.htm)

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.  
« Communications ». [http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/com/index\\_f.asp](http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/com/index_f.asp)

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.  
« Renseignements généraux sur la LMFP ». [http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/gi-ig/index\\_f.asp](http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/gi-ig/index_f.asp)

---

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. « Modernisation de la gestion des ressources humaines ». [http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/mhrm-mgrh/index\\_f.asp](http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/mhrm-mgrh/index_f.asp)

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. « Loi sur la modernisation de la fonction publique ». [http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/index\\_f.asp](http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/index_f.asp)

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. « La loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP) - Trousse d'information de la mise en oeuvre (Partie 1) ». [http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/trouse-kit/iip-pie\\_f.asp](http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/trouse-kit/iip-pie_f.asp)

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. « Renseignements techniques ». [http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/ti-rt/index\\_f.asp](http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/psma-lmfp/ti-rt/index_f.asp)

### **Responsabilisation, confiance et gestion financière**

« Billions in Cuts Target Federal Operations: Liberals to Seek Savings in Bureaucracy Rather Than Politically Risky Program Cuts », *The Ottawa Citizen*. 4 octobre 2004.

Ministère des Finances Canada (23 mars 2004). « Le Discours du budget 2004 ». <http://www.fin.gc.ca/budget04/pdf/speechf.pdf>

Ministère des Finances Canada (18 février 2003). « Le Discours du budget 2003 ». <http://www.fin.gc.ca/budtofc/2003/budlistf.htm>

Ministère des Finances Canada (19 juin 2002). « Le Discours du budget 2002 ». <http://www.fin.gc.ca/news02/02-054f.html>

Ministère des Finances Canada (10 décembre 2001). « Le Discours du budget 2001 ». [http://www.fin.gc.ca/tofc/2001/budlist01\\_f.htm](http://www.fin.gc.ca/tofc/2001/budlist01_f.htm)

Cabinet du Premier ministre (5 octobre 2004). Discours du Trône. <http://www.sft-ddt.gc.ca/>

### **Appuyer les engagements du gouvernement**

« Billions in Cuts Target Federal Operations: Liberals to Seek Savings in Bureaucracy Rather Than Politically Risky Program Cuts », *The Ottawa Citizen*. 4 octobre 2004.

---

Ministère des Finances Canada (23 mars 2004). « Le Discours du budget 2004 ».  
<http://www.fin.gc.ca/budget04/pdf/speechf.pdf>

Ministère des Finances Canada (18 février 2003). « Le Discours du budget 2003 ».  
<http://www.fin.gc.ca/budtoctf/2003/budlistf.htm>

Ministère des Finances Canada (19 juin 2002). « Le Discours du budget 2002 ».  
<http://www.fin.gc.ca/news02/02-054f.html>

Ministère des Finances Canada (10 décembre 2001). « Le Discours du budget 2001 ».  
[http://www.fin.gc.ca/toctf/2001/budlist01\\_f.htm](http://www.fin.gc.ca/toctf/2001/budlist01_f.htm)

Cabinet du Premier ministre (5 octobre 2004). Discours du Trône. <http://www.sft-ddt.gc.ca>

## Sources de données

Source	Sujet principal	Description	Principale adresse Internet
GRHFPC	Gestion des ressources humaines	<p>Le site principal de l'AGRHFPC donne accès à une série de sites Internet contenant des renseignements et statistiques qui servent à appuyer les principales activités de l'Agence (pratiques exemplaires, réseautage, rapports, discours, etc.) :</p> <p>a. <b>Planification et responsabilisation en matière de RH</b> (y compris activités de recherche) : documents de référence (planification et recherche en matière de ressources humaines, responsabilisation, gestion de l'information) et données statistiques (emploi dans la fonction publique, sondage auprès des fonctionnaires);  <a href="http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/tbsimScripts/altLanguage.asp?ResourceID=12984&amp;LanguageID=1&amp;FormatID=6&amp;PartNo=1&amp;Status=True&amp;Type=publiservice">http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/tbsimScripts/altLanguage.asp?ResourceID=12984&amp;LanguageID=1&amp;FormatID=6&amp;PartNo=1&amp;Status=True&amp;Type=publiservice</a></p> <p>b. <b>Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique</b> : renseignements sur les valeurs et l'éthique, le mieux-être en milieu de travail, l'équilibre travail-vie personnelle et la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail; <a href="http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_f.asp">http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_f.asp</a></p> <p>c. <b>Équité en emploi et diversité</b> : renseignements et statistiques à ce sujet (guides, rapport annuel, comités et forums, etc.);</p>	<p><a href="http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp">http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp</a></p>

Source	Sujet principal	Description	Principale adresse Internet
		<p><a href="http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_f.asp">http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_f.asp</a></p> <p>d. <b>Modernisation de la gestion des ressources humaines</b> : informations sur la modernisation de la fonction publique, la réforme de la classification, le recrutement et le renouvellement de l'effectif;  <a href="http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index_f.asp">http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index_f.asp</a></p> <p>e. <b>Langues officielles</b> : études, rapport annuel, statistiques, vérifications, activités, etc. ;  <a href="http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/ollo/index_f.asp">http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/ollo/index_f.asp</a></p> <p>f. <b>Le Réseau du leadership</b> : divers programmes de perfectionnement (SMA, PPACS, PFAE, CAP, Échanges Canada, PSG) et à de l'information sur le groupe de la direction et le perfectionnement en leadership).  <a href="http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_f.asp">http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_f.asp</a></p>	

Source	Sujet principal	Description	Principale adresse Internet
AGRHFPC	Gestion des ressources humaines	L'ancien Secrétariat de la collectivité des ressources humaines avait conçu ce site pour fournir de l'information et de l'aide aux professionnels des ressources humaines de la fonction publique. On y trouve des renseignements sur divers aspects de la gestion des ressources humaines (dotation, rémunération, apprentissage, etc.) ainsi que des rapports d'analyse sur la collectivité des ressources humaines et sur la fonction publique en général, la constitution de réseaux et les occasions de réseautage, les pratiques exemplaires et les outils visant à faciliter et à améliorer la planification et la gestion des ressources humaines et le perfectionnement professionnel.	<a href="http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrcs-scrh/common/hca-asd_f.asp">http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrcs-scrh/common/hca-asd_f.asp</a>
AGRHFPC	Politiques, règlements et lignes directrices	Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique	<a href="http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_f.asp">http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_f.asp</a>
AGRHFPC	Politiques, règlements et lignes directrices	Une politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/pclpsc-pacfp_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/pclpsc-pacfp_f.asp</a>
AGRHFPC	Politiques, règlements et lignes directrices	Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_f.asp</a>
AGRHFPC	Politiques, règlements et lignes directrices	Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/idicww-diicaf1_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/idicww-diicaf1_f.asp</a>
AGRHFPC	Politiques,	Politique sur l'indemnisation des	<a href="http://www.tbs-">http://www.tbs-</a>

Source	Sujet principal	Description	Principale adresse Internet
	règlements et lignes directrices	fonctionnaires de l'État et sur la prestation de services juridiques à ces derniers	<a href="http://sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/pila_f.asp">sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/pila_f.asp</a>
AGRHFPC	Statistiques sur la fonction publique	Ce site donne accès à deux séries de tableaux statistiques : 1) des tableaux sur l'emploi qui fournissent des données historiques sur l'effectif de la fonction publique selon diverses catégories (par ministère, profession, région, etc.); 2) les statistiques présentées dans les rapports annuels sur l'équité en emploi à partir de 1998-1999, y compris des renseignements sur la représentation des membres des groupes désignés dans l'effectif ainsi que parmi les personnes recrutées, promues et ayant quitté la fonction publique. Le site renferme aussi divers éléments d'information à l'appui des tableaux statistiques (description des bases de données, définition des principales variables et notions, liste des réorganisations ministérielles survenues dans les années 90). À l'aide de fonctions « avancées », l'utilisateur peut exporter des tableaux statistiques de trois façons (y compris en Excel et Beyond 20/20).	<a href="http://be2020.publiservic.e.tbs-sct.gc.ca/fra/home_f.asp">http://be2020.publiservic.e.tbs-sct.gc.ca/fra/home_f.asp</a>
AGRHFPC	Collectivités fonctionnelles	Ce portail donne accès aux sites respectifs de 13 collectivités fonctionnelles. La nature et la quantité de renseignements disponibles sur ces sites varient considérablement d'une collectivité à l'autre, mais certains de ces sites renferment des renseignements qui peuvent être utiles pour la planification des ressources humaines, comme des profils statistiques de la	<a href="http://www.communities-collectivites.gc.ca/accueil.html">http://www.communities-collectivites.gc.ca/accueil.html</a>

Source	Sujet principal	Description	Principale adresse Internet
		<p>composition de la collectivité et des études sur le recrutement, l'apprentissage, le maintien en poste et la retraite.</p> <p>Les collectivités fonctionnelles accessibles par ce portail sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Secrétariat central des SMA (sous-ministres adjoints)</li> <li>b. Évaluation</li> <li>c. Développement de la collectivité de la gestion financière</li> <li>d. Secrétariat de la collectivité des ressources humaines</li> <li>e. Gestion de l'information</li> <li>f. Technologies de l'information</li> <li>g. Vérification interne</li> <li>h. Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral</li> <li>i. Communauté nationale des gestionnaires</li> <li>j. Acquisition, matériel et biens immobiliers</li> <li>k. Réglementation et inspection</li> <li>l. Collectivité fédérale en sciences et technologie</li> <li>m. Prestation des services</li> </ul>	
RHDCC	Informations sur le milieu de travail, l'emploi et la main-d'œuvre	Le site du ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences s'adresse à diverses catégories de clients : les particuliers qui cherchent un emploi ou des	<a href="http://www.rhdcc.gc.ca/fr/accueil.shtml">http://www.rhdcc.gc.ca/fr/accueil.shtml</a>

Source	Sujet principal	Description	Principale adresse Internet
		renseignements précis sur le milieu de travail; les entreprises qui cherchent de l'information sur la planification des ressources humaines, les lois, les occasions de partenariat, la santé et la sécurité, etc. Certaines des rubriques sont susceptibles d'intéresser les professionnels des ressources humaines.	
RHDCC	Information sur le marché du travail	La section « Information sur le marché du travail » fournit des outils pouvant aider à améliorer la planification des ressources humaines. L'option « Perspectives d'emploi » (barre verticale à gauche) permet de se renseigner sur les professions qui offrent de bonnes possibilités d'emploi et celles qui offrent des possibilités limitées.	<a href="http://www.labourmarketinformation.ca/standard.asp?pcode=lmi_v_main&amp;lcode=F">http://www.labourmarketinformation.ca/standard.asp?pcode=lmi_v_main&amp;lcode=F</a>
RHDCC	Classification nationale des professions	La section « Classification nationale des professions » (CNP) offre des renseignements sur la structure des codes de professions établie par Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Statistique Canada. On y trouve, pour chaque code, une description de la nature du travail, des principales fonctions, des exigences de l'emploi et des professions connexes. Le « Guide sur les carrières » renferme aussi divers descripteurs des emplois offerts sur le marché du travail canadien. Le site contient actuellement les versions 1992, 1996 et 2001 des codes de la CNP.	<a href="http://www23.hrdc-drhc.gc.ca/2001/f/generic/welcome.shtml">http://www23.hrdc-drhc.gc.ca/2001/f/generic/welcome.shtml</a>
RHDCC	Équité en emploi	Comme Ressources humaines et Développement des compétences	<a href="http://www.rhdcc.gc.ca/fr/passerelles/topiques/wzp">http://www.rhdcc.gc.ca/fr/passerelles/topiques/wzp</a>

Source	Sujet principal	Description	Principale adresse Internet
		Canada est responsable de l'application de la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> dans le secteur privé, il a élaboré des sites offrant de l'information et de l'aide aux professionnels des ressources humaines qui s'occupent de questions se rapportant à l'équité en emploi. Même si certaines de ces pages Web s'adressent principalement aux employeurs de l'extérieur du secteur public, elles peuvent tout de même fournir des indications utiles aux spécialistes des ressources humaines de la fonction publique.	<a href="#">-gxr.shtml</a>
RHDC	Équilibre travail-vie	Ce site donne accès à des renseignements sur les questions qui ont trait à l'équilibre travail-vie personnelle. Le sujet y est traité sous divers angles, et on y trouve des renseignements sur la nature et la pertinence de l'équilibre travail-vie personnelle, les pratiques exemplaires et les expériences, les diverses formes de régimes de travail souples, des recherches et des analyses, etc.	<a href="http://www.hrsdc.gc.ca/asp/gateway.asp?hr=en/lp/s/pila/wlb/01home.shtml&amp;hs=wnc">http://www.hrsdc.gc.ca/asp/gateway.asp?hr=en/lp/s/pila/wlb/01home.shtml&amp;hs=wnc</a>
CFP	Statistiques sur les nominations et activités de dotation	Ce site donne accès à des données historiques sur les nominations et les activités de dotation à partir de 1999-2000. Il permet de ventiler les données selon diverses catégories telles que les nominations à la fonction publique, les promotions, les mutations latérales et régressives, les nominations intérimaires, l'embauche d'employés temporaires et l'embauche d'étudiants. On y trouve également des définitions et des notes techniques. Les tableaux	<a href="http://extranet2.psc-cfp.gc.ca/statistiques/index.jsp">http://extranet2.psc-cfp.gc.ca/statistiques/index.jsp</a>

Source	Sujet principal	Description	Principale adresse Internet
		statistiques peuvent être exportés en Excel.	
CFP	Gestion des ressources humaines	Le site de la CFP contient des renseignements sur les aspects de la gestion des ressources humaines qui relèvent du mandat de l'Agence. Il contient des renseignements sur les occasions d'emploi à la fonction publique (y compris certains programmes de perfectionnement, les emplois pour étudiants, etc.), l'apprentissage et le perfectionnement professionnel, le ressourcement des cadres, la dotation en personnel (administration des priorités, équité en emploi, politiques et lignes directrices en matière de dotation, outils et services d'évaluation) et les appels et enquêtes.	<a href="http://www.psc-cfp.gc.ca/index_f.htm">http://www.psc-cfp.gc.ca/index_f.htm</a>
JUS	Politiques, règlements et lignes directrices	Loi sur la modernisation de la fonction publique	<a href="http://lois.justice.gc.ca/fr/P-33.4/index.html">http://lois.justice.gc.ca/fr/P-33.4/index.html</a>
JUS	Politiques, règlements et lignes directrices	Loi sur l'emploi dans la fonction publique	<a href="http://lois.justice.gc.ca/fr/P-33.01/index.html">http://lois.justice.gc.ca/fr/P-33.01/index.html</a>
JUS	Politiques, règlements et lignes directrices	Loi sur les relations de travail dans la fonction publique	<a href="http://lois.justice.gc.ca/fr/P-35/index.html">http://lois.justice.gc.ca/fr/P-35/index.html</a>
JUS	Politiques, règlements et lignes directrices s	Loi sur la gestion des finances publiques	<a href="http://lois.justice.gc.ca/fr/F-11/index.html">http://lois.justice.gc.ca/fr/F-11/index.html</a>

Source	Sujet principal	Description	Principale adresse Internet
JUS	Politiques, règlements et lignes directrices	Loi sur les langues officielles	<a href="http://laws.justice.gc.ca/en/O-3.01/index.html">http://laws.justice.gc.ca/en/O-3.01/index.html</a>
JUS	Politiques, règlements et lignes directrices	Lois sur l'équité en matière d'emploi	<a href="http://lois.justice.gc.ca/fr/E-5.401/index.html">http://lois.justice.gc.ca/fr/E-5.401/index.html</a>
STC	Données statistiques sur la société canadienne	Statistique Canada peut fournir des renseignements sur divers aspects de la société canadienne : économie, éducation, emploi, technologie, environnement, etc. L'information est tirée de recensements, d'enquêtes, de bases de données administratives et de travaux analytiques et couvre les tendances récentes aussi bien que les tendances historiques. La plupart des statistiques disponibles sur ce site ne sont pas gratuites.	<a href="http://www.statcan.ca/start_f.html">http://www.statcan.ca/start_f.html</a>
STC	Données du Recensement de 2001	Site présentant les résultats du Recensement de 2001 - population et démographie.	<a href="http://www40.statcan.ca/102/ind01/12_3867_f.htm">http://www40.statcan.ca/102/ind01/12_3867_f.htm</a>
CPM	Politiques, règlements et lignes directrices	Discours du Trône.	<a href="http://www.pm.gc.ca/fra/sft-ddt.asp">http://www.pm.gc.ca/fra/sft-ddt.asp</a>
SCT	Politiques, règlements et lignes directrices	Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes - Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada.	<a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_bro_f.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_bro_f.asp</a>