

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

2005-2006

**Rapport ministériel sur le
rendement**

L'honorable John Baird, C.P., député
Président du Conseil du Trésor

Table des matières

Partie I : Messages	1
1.1 Message du ministre.....	1
1.2 Déclaration de la direction	2
Partie II : Information sommaire	3
2.1 Notre raison d'être et notre vision	3
2.2 Nos principales fonctions dans le portefeuille du Conseil du Trésor.....	3
2.3 Notre cadre de planification stratégique.....	4
2.4 Coup d'œil sur les ressources financières et humaines de l'Agence.....	5
2.5 Aperçu du rendement ministériel	6
Partie III : Analyse des activités de programme par résultat stratégique	13
3.1 Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue.....	13
Partie IV : Notre organisation.....	42
4.1 Engagements ministériels :.....	42
4.2 Structure organisationnelle au 30 septembre 2006.....	47
Partie V : Information supplémentaire.....	48
Tableau 1 : Comparaison des dépense prévues et des dépenses réelle (y compris les ETP).....	48
Tableau 2 : Utilisation des ressources par activité de programme	50
Tableau 3 : Crédits votés et législatifs	51
Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux.....	52
Tableau 5 : Besoins en ressource par organisation et par activité	53
Tableau 6 : Détails sur les programmes des paiements de transfert (PPT)	56
Tableau 7 : Réponses aux rapports des comités parlementaires de l'année financière 2005-2006.....	58

Partie I : Messages

1.1 Message du ministre

À titre de président du Conseil du Trésor responsable de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, je suis heureux de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement* de l'Agence pour 2005-2006.

L'année 2005-2006 a été marquée par la mise en œuvre du dernier volet de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), soit la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, qui est entrée en vigueur le 31 décembre 2005. La LMFP a donc maintenant force de loi.

Dans le cadre de cette modification législative, d'autres progrès ont été réalisés dans des secteurs clés, surtout en ce qui concerne le renforcement de la planification des RH, de la responsabilisation, des valeurs et de l'éthique et de l'apprentissage.

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

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

J'invite donc tous les Canadiens, les parlementaires et les employés de la fonction publique fédérale à lire le présent rapport.



L'honorable John Baird, C.P., député
Président du Conseil du Trésor

1.2 Déclaration de la direction

Je sou mets, aux fins de dépôt au Parlement, le *Rapport ministériel sur le rendement (RMR) de 2005-2006 de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada*.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2005-2006 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- Il repose sur l'architecture des activités de programme approuvée du ministère figurant dans la Structure de gestion, des ressources et des résultats;
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- Il rend compte de la situation financière en fonction des montants approuvés des budgets des dépenses et des Comptes publics du Canada dans le RMR.



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

Partie II : Information sommaire

2.1 Notre raison d'être et notre vision

Notre raison d'être est de moderniser la gestion des ressources humaines et le leadership dans la fonction publique et de favoriser de façon continue l'excellence à ces chapitres.

Ce rapport est le deuxième *Rapport ministériel sur le rendement* de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence) pour un exercice complet. L'Agence a été créée le 12 décembre 2003 et sa création trouve son origine dans la nécessité de revigorer, de renforcer et de moderniser la gestion des ressources humaines (RH) dans la fonction publique, notamment par la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), laquelle a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003.

Nos résultats pour les Canadiens

En misant sur la LMFP et d'autres outils, l'Agence cherche à offrir le leadership et l'orientation nécessaires pour favoriser et maintenir une gestion des ressources humaines et un leadership modernes, efficaces et axés sur les résultats dans la fonction publique. En visant l'excellence dans la gestion des RH, l'Agence a pour objectif ultime d'aider les organismes de la fonction publique à offrir des services de qualité aux Canadiens, tout en respectant les valeurs d'intégrité, de transparence et de responsabilisation.

En conséquence, l'Agence sert les Canadiens en s'efforçant de mettre en place ***un effectif et un milieu de travail hors pair***.

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

2.2 Nos principales fonctions dans le portefeuille du Conseil du Trésor

L'Agence fait partie du portefeuille du [Conseil du Trésor](#). À titre de gestionnaire général et d'employeur de la fonction publique, le Conseil du Trésor du Canada gère les responsabilités du gouvernement sur le plan des finances, du personnel et de l'administration. Le portefeuille du Conseil du Trésor comprend trois organismes qui exercent des responsabilités distinctes pour

soutenir le rôle du Conseil en tant qu'employeur : le [Secrétariat du Conseil du Trésor](#) (le Secrétariat), l'[École de la fonction publique du Canada](#) (l'École) et enfin, l'Agence.

- Le Secrétariat fournit aide et conseils aux ministres du Conseil du Trésor dans l'exercice de leurs responsabilités liées à l'optimisation des ressources et il surveille les fonctions de la gestion financière dans les ministères et organismes. Au plan de la gestion des RH, le Secrétariat gère la rémunération, les pensions, les avantages sociaux et les relations de travail.
- L'École veille à ce que les fonctionnaires aient accès à la formation commune dont ils ont besoin pour bien servir les Canadiens.

L'Agence regroupe la plupart des fonctions liées à la gestion des RH, notamment la planification des RH et la responsabilisation (y compris la recherche, l'analyse démographique et le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux); la mise en œuvre et la gestion de la LMFP et la réforme du système de classification dans la fonction publique; le développement du leadership (notamment le Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs); les valeurs et l'éthique (notamment le harcèlement en milieu de travail, le mieux-être en milieu de travail et la conciliation travail-vie); l'équité en emploi et la diversité; et enfin, les langues officielles.

On peut obtenir plus de renseignements dans la page Web suivante : http://www.hrma-agrh.gc.ca/common/resp_f.asp.

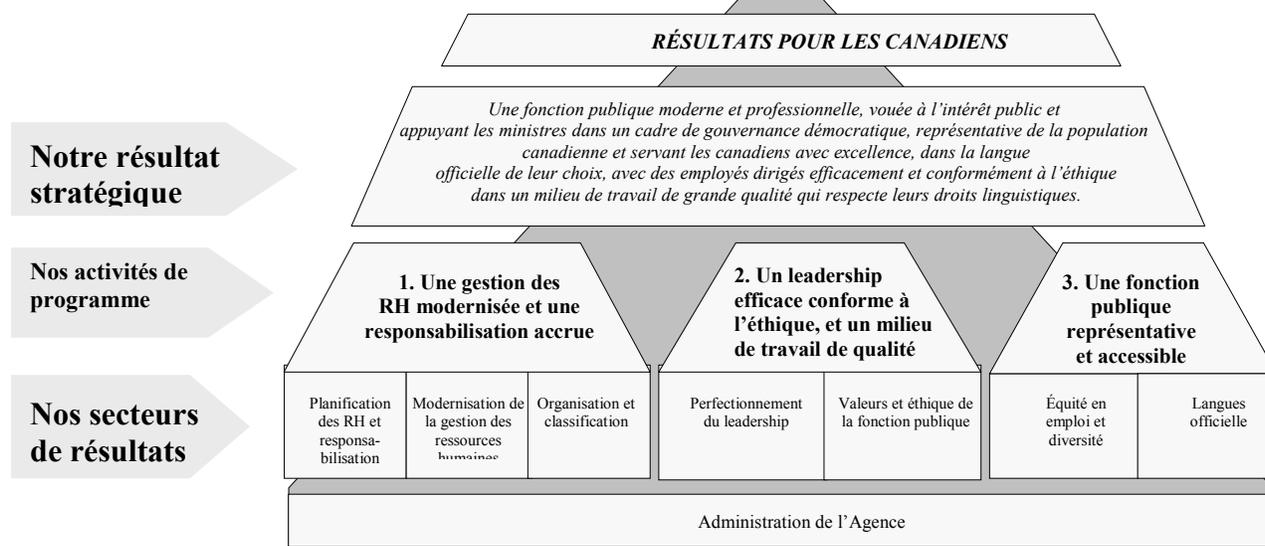
2.3 Notre cadre de planification stratégique

Comme indiqué ci-dessous, afin d'atteindre son résultat stratégique et d'obtenir des résultats pour les Canadiens, l'Agence structure ses plans et priorités autour de trois activités de programme axées sur les résultats :

Nos activités de programme

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

Ces activités de programme sont divisées en secteurs de résultats clés qui sont étroitement reliés et qui respectent la structure de responsabilisation de l'Agence (voir la partie II). Le résultat stratégique et les activités de programme de l'Agence sont harmonisés avec le résultat du gouvernement du Canada « Organismes fédéraux qui contribuent à tous les résultats du gouvernement du Canada »



2.4 Coup d'œil sur les ressources financières et humaines de l'Agence

Ressources financières (en milliers de dollars) :

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
74 938	108 817 (a)	99 310 (b)

- a) On peut attribuer la hausse des autorisations totales en 2005-2006, de 33,8 millions de dollars par rapport aux dépenses prévues, à l'augmentation de fonds provenant de mandats spéciaux du gouverneur général pour ce qui suit :
- le financement de la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale (*Loi sur la modernisation de la fonction publique*);
 - le financement de la promotion, dans la fonction publique fédérale, de pratiques conformes à l'éthique et d'un milieu qui encourage la divulgation d'actes répréhensibles.
- b) Les dépenses réelles de 99,3 millions de dollars comprennent la dépense de 9,5 millions de dollars pour les participants aux programmes de perfectionnement professionnel et celle de 8,4 millions de dollars pour la prestation de services ministériels par le ministère des Finances.

Ressources humaines (équivalents temps plein) :

Prévues	Réelles	Différence
504	539 (c)	35

Les ressources humaines prévues et réelles comprennent 73 équivalents temps plein destinés à la prestation des services ministériels par le ministère des Finances

- c) Les équivalents temps plein réels ne comprennent pas les participants aux programmes de perfectionnement professionnel (quelque 85 équivalents temps plein).

Ressources financières par activité de programme (composantes des résultats stratégiques) :

Activité de programme de 2005-2006 (Composantes des résultats stratégiques)	Type	Dépenses prévues (000 \$)	Total des autorités (\$000s)	Dépenses réelles (000 \$)	État global des progrès
Gestion modernisée des RH et responsabilisation renforcée	Permanent	23 631	37 685	37 465	Avance selon les plans
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre la LMFP • Moderniser le système de classification de la fonction publique • Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de la responsabilisation 					
Leadership efficace et axé sur les principes de l'éthique et un milieu de travail de qualité	Permanent	40 100	58 155	49 334	Avance selon les plans
<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser un renouvellement du leadership solide, efficace et permanent • Promouvoir et renforcer les valeurs et l'éthique de la fonction publique 					
Fonction publique représentative et accessible	Permanent	11 207	12 977	12 511	Avance selon les plans malgré des défis dans certains secteurs
<ul style="list-style-type: none"> • Atteindre et maintenir les engagements en matière d'équité en emploi • Atteindre et maintenir les engagements en matière de langues officielles 					
Total pour l'Agence		74 938	108 817	99 310	

2.5 Aperçu du rendement ministériel

L'année 2005-2006 a été marquée par la mise en œuvre du dernier volet de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP)

Cette section présente un aperçu des réalisations les plus importantes pour les trois activités de programme de l'Agence : une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue; un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité; et une fonction publique représentative et accessible.

Comme on le verra ci-dessous, en 2005-2006, en plus de consolider son rôle comme nouvel organisme central, l'Agence a poursuivi la mise en place des éléments essentiels de la modernisation de la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique.

2.5.1 Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue

De profonds changements étaient nécessaires pour que la gestion de la fonction publique respecte les normes de modernisation et de responsabilisation de notre temps. La législation, les processus et les systèmes relatifs aux RH étaient devenus désuets et trop complexes pour s'adapter aux besoins actuels et futurs de la fonction publique.

Dans le but de relever ces défis, l'Agence a structuré ses plans et priorités pour 2005-2006 autour de trois secteurs de résultats clés : la mise en œuvre de la LMFP, la réforme du système de classification de la fonction publique et l'établissement de systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation. Voici un survol des principaux progrès réalisés en 2005-2006 à l'égard de ces trois priorités. On trouvera de plus amples renseignements à la partie II du présent rapport.

Tous les éléments législatifs d'un régime modernisé et renforcé de gestion des RH sont maintenant en vigueur et la mise en place de la nouvelle infrastructure de gestion va bon train.

La LMFP, qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003, est le catalyseur du passage à une nouvelle ère. La LMFP est l'une des principales initiatives du gouvernement visant à transformer la façon dont la fonction publique embauche, perfectionne, gère et dirige ses employés. Toutefois, c'est en 2005-2006 que ses deux derniers éléments sont entrés en vigueur : la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP), y compris certaines modifications à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le 1^{er} avril 2005, et la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), le 31 décembre 2005. La mise en œuvre de cette nouvelle législation requiert de nouveaux mécanismes et structures institutionnels, de nouveaux outils, politiques, services de soutien et systèmes ainsi que des initiatives de nature non législative comme la réforme du système de classification et la mise en service de systèmes de planification des RH plus efficaces et intégrés.

En collaboration avec ses partenaires, la Commission de la fonction publique du Canada (CFP), le Secrétariat du Conseil du Trésor et l'École de la fonction publique du Canada, et avec des ministères et organismes, l'Agence a mené avec succès, en cette année cruciale, la transition au nouveau régime, comme en témoignent les résultats tangibles obtenus dans plusieurs domaines clés. Elle a mis en place des instruments de politique et fourni des outils pour permettre aux ministères et organismes de s'acquitter de leurs responsabilités dans le cadre d'un système modernisé de dotation et de recours en matière de dotation prévu par la nouvelle LEFP.

Maintenant que la majorité des ministères et organismes ont adopté leurs propres systèmes de gestion informelle des conflits, un nouveau centre d'expertise a été créé au sein de l'Agence pour assurer l'orientation et la surveillance nécessaires. Une méthode d'évaluation et des indicateurs du rendement a été élaborée conformément à la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes. Ceux-ci permettront de suivre les progrès de l'organisation dans la mise en application de la LMFP et de renforcer ainsi la responsabilisation, la gestion du rendement et l'établissement de rapports.

L'Agence a lancé des initiatives horizontales, dont des produits de communication et des programmes d'apprentissage, en soutien à l'application de la LMFP. Elle a créé un réseau de communicateurs pour la modernisation de la fonction publique auquel tous les ministères et organismes ont participé. L'Agence a fourni une aide financière à environ 40 organisations après l'examen de plus de 65 analyses de rentabilisation. Le travail de définition des modifications à apporter aux systèmes pour respecter les nouvelles exigences en matière de rapports et pour

obtenir un système rentable et intégré de prestation de services communs en RH a considérablement progressé.

Avec la modernisation des normes de classification de groupes professionnels clés, entre autres réalisations, des progrès supplémentaires ont été réalisés vers la réforme du système de classification.

L'Agence dirige le projet pluriannuel de modernisation du système de classification, lancé en 2002 par le Conseil du Trésor. En 2005-2006, elle a achevé ou presque achevé des initiatives de modernisation de la classification pour sept groupes professionnels clés. Les normes de qualification ont été transférées de la CFP à l'employeur avec l'entrée en vigueur de la LEFP. L'Agence a révisé la politique cadre en matière de classification et a examiné et mis

à jour des politiques et lignes directrices fondamentales pour assurer la concordance avec la LMFP.

Pour s'assurer qu'un nombre suffisant de conseillers qualifiés en classification pourront mener à bien la réforme dans l'ensemble de la fonction publique, l'Agence a pris des mesures afin de renforcer les capacités. Elle a élaboré un nouveau programme éducatif, un profil de compétences et des programmes de formation pour les spécialistes des RH et les conseillers en classification. Elle a lancé des outils en ligne, dont des applications pour rationaliser la rédaction des descriptions de travail et la classification des postes, et une communauté de pratique sur le Web pour permettre aux conseillers d'échanger de l'information et des pratiques exemplaires.

Afin d'améliorer la surveillance du rendement et le contrôle des coûts, l'Agence a mis en place un système complet de suivi pour évaluer les coûts totaux de la modernisation des normes de classification de cinq groupes professionnels dans les ministères et organismes et en faire état. Au printemps 2007, les ministères et organismes devront inclure leurs données sur les coûts de la classification de 2006-2007 dans leurs rapports à l'Agence sur les RH. Ces rapports seront examinés en vue d'évaluer l'exécution du programme ministériel de classification et l'intégrité du système dans son ensemble.

De meilleurs systèmes de planification des RH et de responsabilisation sont des éléments essentiels à la modernisation de la fonction publique et l'on peut observer des résultats tangibles à cet égard dans l'ensemble de la fonction publique.

Conformément à la décision du gouvernement concernant l'obligation de présenter des rapports proactifs et de publier l'information sur les mesures de reclassification de postes pourvus, l'Agence a continué de surveiller la conformité des ministères et organismes et s'est préparée à produire des rapports d'examen. De bons systèmes de planification des RH et de responsabilisation sont essentiels à l'intégration efficace des besoins opérationnels et de la gestion des personnes et à la compréhension des besoins actuels et futurs des ministères et organismes, de manière à ce que la fonction publique dans son ensemble puisse

s'adapter à un environnement en évolution rapide.

L'Agence a consolidé les partenariats avec des intervenants et a élaboré de nouveaux outils et matériel de formation pour assurer le renouvellement des capacités des ministères et organismes en gestion des RH et leur intégration à la planification opérationnelle. En collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, elle a décidé d'inclure la planification des RH dans les lignes directrices s'appliquant aux rapports sur les plans et les priorités du Budget des dépenses 2006-2007. Cette décision contribuera à renforcer la responsabilisation des ministères et organismes.

L'Agence a donné un appui tangible aux gestionnaires et aux spécialistes des RH des ministères et organismes en ce qui touche l'utilisation d'outils efficaces de planification des RH, de planification de la relève et de conservation du savoir. Elle a donné un appui direct à plusieurs organisations cibles.

Pour assurer la présence de systèmes de responsabilisation aux normes les plus rigoureuses, l'Agence a mis en place des indicateurs de rendement en gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique. En collaboration avec le Secrétariat, elle peut mesurer les progrès réalisés par les ministères et organismes dans l'exercice de leurs responsabilités relatives au régime modernisé de gestion des RH par le truchement du processus bilatéral annuel d'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion. Elle a fourni des conseils et des outils aux intervenants pour les aider dans ce processus.

Enfin, comme l'exige la nouvelle loi, l'Agence a élaboré des plans en vue du dépôt au Parlement du premier rapport annuel sur la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique en 2006-2007.

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

Un leadership solide, efficace, conforme à l'éthique et responsabilisé est un facteur essentiel à la réussite de la modernisation et du renforcement de la gestion des RH.

En conséquence, les plans et priorités de l'Agence pour 2005-2006 ont été structurés autour de deux secteurs de résultats clés : favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership, et favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique. Voici un survol des principaux progrès réalisés pour chacune de ces priorités. Pour plus de renseignements, consulter la partie II du présent rapport.

Il y a maintenant des programmes, des outils et des normes pour favoriser le développement des meilleurs dirigeants, aujourd'hui et

L'Agence, par l'entremise du Réseau du leadership (RL), a la responsabilité à titre d'organisme central d'aider les administrateurs généraux à développer le leadership dans leurs organisations respectives. Le RL appuie également le président du Conseil du Trésor, les ministres du Conseil du Trésor, le Comité des hauts fonctionnaires et d'autres comités de sous-ministres.

L'Agence a mis en place en 2005-2006 un certain nombre d'éléments essentiels à l'acquisition de solides compétences en leadership dans l'ensemble de la fonction publique. Elle a adopté et peaufiné le cadre d'apprentissage de base; une nouvelle *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2006. Le cadre prévoit des séances d'orientation pour les nouveaux employés, la formation indispensable et la validation régulière des acquis pour les gestionnaires et cadres de direction, une formation spécialisée pour les experts fonctionnels et des plans d'apprentissage pour tous les employés. La formation indispensable est élaborée selon les normes de connaissances prévues. Elle est offerte par l'École de la fonction publique du Canada.

L'Agence a distribué un profil de compétences révisé aux spécialistes des RH et aux cadres et elle a adopté des mécanismes pour l'intégration des compétences à la gestion des RH, dont la planification de la relève. Elle a également accru l'efficacité du Programme de gestion du rendement. Elle a harmonisé les programmes de perfectionnement en leadership avec une infrastructure commune. Dans certains cas, le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) a été modifié pour mieux l'adapter aux besoins des collectivités fonctionnelles et des régions. L'Agence a adopté des contrôles plus rigoureux de la classification des postes de direction et en a assuré la surveillance. Des progrès appréciables ont été réalisés dans la mise en place d'un cadre intégré de gestion de l'effectif de la direction qui améliorera la gestion de la collectivité des cadres et la capacité d'attirer et de maintenir en poste les dirigeants les plus compétents. Enfin, l'Agence a rationalisé le Programme de récompenses de la fonction publique et l'a harmonisé avec la LMFP et les priorités gouvernementales dynamiques.

La promotion continue de l'éthique et des valeurs fondamentales de la fonction publique et de l'intégrité au travail est la clé du renforcement de la gestion des RH et de l'atteinte de l'excellence.

Depuis sa création en novembre 2003, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, qui relève de l'Agence, a continué de jouer un rôle crucial, car les attentes à l'égard d'une fonction publique plus transparente et responsable ne cessent d'augmenter. Il y a eu des réalisations notables en 2005-2006 en matière de la promotion d'une solide culture de valeurs et d'éthique dans la fonction publique.

La *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPFDAR) a reçu la sanction royale en novembre 2005. Sa mise en application est retardée, étant donné qu'elle fait l'objet d'un examen à la lumière du projet de loi fédérale sur la responsabilité. Toutefois, des agents ministériels clés ont reçu un briefing sur ce projet de loi et le travail de base en vue de l'élaboration d'un code de conduite connexe pour le secteur public fédéral a débuté.

L'Agence a élaboré une stratégie d'apprentissage des valeurs et de l'éthique qui constitue aujourd'hui un élément des séances d'orientation à l'intention des administrateurs généraux et des nouveaux employés. Elle a lancé une série d'initiatives et d'outils, dont une stratégie de communication, pour favoriser une prise de conscience des valeurs et de l'éthique de la fonction publique en général et la connaissance du *Code de valeurs et d'éthique* et de politiques particulières en la matière. Elle a peaufiné les indicateurs de rendement dans le domaine des

valeurs et de l'éthique et les a utilisés pour évaluer le rendement d'un certain nombre d'organisations. Après un examen des pratiques mondiales actuelles de mesure du rendement dans des domaines clés d'application des valeurs et de l'éthique, autant dans le secteur public que dans le secteur privé, elle a élaboré une stratégie complète de mesure dont la mise en œuvre est prévue pour 2006-2007. L'Agence a aussi mis en œuvre ou amélioré des politiques clés du Conseil du Trésor en appui à une culture de valeurs et d'éthique dans la fonction publique.

Puisque la création et la poursuite continue d'une culture de l'intégrité dans la fonction publique dépendent en grande partie du bien-être en milieu de travail, l'Agence, conjointement avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, a réalisé un projet pilote sur le mieux-être en milieu de travail afin d'élaborer un modèle d'amélioration. En fonction des résultats de l'enquête et d'une analyse de rentabilisation, l'Agence a élaboré une stratégie initiale d'amélioration du mieux-être en milieu de travail dont la mise en œuvre dans l'ensemble de la fonction publique est prévue pour 2006-2007.

2.5.3 Une fonction publique représentative et accessible

La fonction publique fédérale doit puiser dans les talents de toute la population pour bâtir un effectif qui reflète fidèlement l'utilisation des langues officielles ainsi que la diversité ethnique et culturelle du Canada.

L'Agence est responsable de l'application de deux lois dans ce domaine : la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, en partenariat avec la Commission de la fonction publique du Canada, et les parties IV, V et VI de la *Loi sur les langues officielles*. Bien qu'on ait affronté des défis dans certains domaines, la situation s'est grandement améliorée depuis l'entrée en vigueur de ces deux lois.

À cet égard, l'Agence a structuré ses programmes pour 2005-2006 autour de deux résultats clés : réaliser et maintenir les plans et priorités au titre de l'équité en emploi et réaliser et maintenir les plans et priorités au titre des langues officielles. Voici un survol des principaux progrès réalisés en ce qui concerne ces deux priorités. On trouvera de plus amples renseignements à la partie II du présent rapport.

La fonction publique ne cesse de devenir plus représentative et inclusive.

Bien que d'importants progrès aient été réalisés dans l'ensemble, en particulier chez les femmes, il demeure difficile d'améliorer la représentation des minorités visibles. L'Agence a élaboré un cadre de mesure du rendement pour évaluer la conformité ministérielle à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, à l'initiative *Faire place au changement* et aux mesures énoncées par la Commission canadienne des droits de la personne. Le cadre fait partie intégrante du processus d'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion.

La plupart des programmes ministériels à l'intention des minorités visibles ont dépassé les objectifs repères de 1-sur-5 en 2005-2006. L'Agence a défini des indicateurs pour évaluer le rendement organisationnel au titre de l'équité en emploi et elle a élargi le cours de préparation à la gestion en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada.

L'Agence a continué d'élaborer ou d'améliorer des instruments de politique d'équité en emploi modernes et pleinement intégrés ainsi que des outils et services de soutien, dont le recueil *La diversité : outils et pratiques à l'intention des gestionnaires*. Elle a conçu une stratégie détaillée de communication dont la mise en œuvre débutera en 2006. En outre, l'Agence a aidé les ministères et organismes à intégrer les exigences en matière d'équité en emploi et de diversité à leurs stratégies relatives à la LMFP. L'Agence a mis davantage l'accent sur la présentation de rapports objectifs pour s'assurer que les résultats en matière de conformité seraient de plus en plus transparents et accessibles pour les Canadiens.

Il reste des défis à relever dans certains secteurs en matière de langues officielles.

L'Agence a utilisé des systèmes renforcés de surveillance et de rapports en 2005-2006 pour suivre les progrès réalisés par les 196 institutions fédérales assujetties à la *Loi sur les langues officielles* dans l'exécution du Programme des langues officielles. L'Agence a continué de moderniser ses politiques sur

les langues officielles; les instruments révisés clarifient les obligations actuelles et les résultats escomptés dans un contexte contemporain.

Par l'entremise de son Programme d'innovation, l'Agence a encore fourni son appui aux institutions pour des projets spéciaux. En juin 2005, les conseils fédéraux de l'Ouest ont reçu le Prix d'excellence de la fonction publique en reconnaissance de leur travail conjoint d'amélioration des services bilingues dans l'Ouest canadien.

L'Agence a axé ses efforts sur la promotion d'une vision commune consolidée d'un milieu de travail bilingue dans les régions ciblées au moyen d'événements et de projets spéciaux dans le cadre du Programme d'innovation. Ces initiatives ont permis aux participants de mieux comprendre leurs rôles et responsabilités en matière de langues officielles. Enfin, de par une entente avec la Commission de la fonction publique du Canada, l'Agence s'est efforcée d'accroître le recrutement de candidats bilingues pour doter les postes bilingues par l'intensification des activités de sensibilisation et de communication dans l'ensemble du pays et la création de partenariats avec des groupes externes, dont des universités.

Partie III : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Comme nous l'avons mentionné dans la partie I (Aperçu) du présent rapport, l'Agence a structuré ses travaux autour de trois activités de programme pour atteindre son résultat stratégique et obtenir des résultats pour les Canadiens :

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

La présente partie donne des précisions sur les engagements et les réalisations de l'Agence du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006 et elle expose les réalisations au chapitre de l'administration ministérielle.

3.1 Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue

Les plans et priorités établis par l'Agence pour réaliser cette activité de programme en 2005-2006 étaient structurés autour de trois résultats clés :

- **La mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)*;**
- **La réforme du système de classification de la fonction publique;**
- **La mise en place de systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation.**

Les ressources financières et humaines consacrées à cette activité de programme ont été établies comme suit :

Ressources financières (en milliers de dollars) :

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
23 631	37 685	37 465

Ressources humaines :

Prévues	Autorisations	Réelles
191	s/o	259

3.1.1 Mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*

Contexte et engagements

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) est l'une des principales initiatives gouvernementales visant à moderniser et renforcer la gestion du secteur public. Elle constitue le changement le plus marquant à être apporté depuis plus de 35 ans à la façon dont la fonction publique embauche, gère et dirige ses employés.

Bien que cette loi ait reçu la sanction royale le 7 novembre 2003, ses deux derniers grands éléments sont entrés en vigueur en 2005-2006. Il s'agit de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP), y compris certaines modifications à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le 1^{er} avril 2005, et de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), le 31 décembre 2005. La LRTFP favorise des relations patronales-syndicales davantage axées sur la collaboration et la mise en place de systèmes de règlement des différends tandis que la LEFP établit un système de dotation plus simple et plus souple, ce qui renforce la capacité des gestionnaires d'attirer et d'embaucher les bonnes personnes, au moment opportun et là où on en a besoin.

Ces changements requièrent la mise en place de nouveaux mécanismes et structures, la mise en œuvre de nouvelles politiques et la mise au point de nouveaux outils, services de soutien et systèmes aux échelons de l'organisme central et des ministères.

Il est prioritaire de suivre les investissements et les objectifs de la LMFP, y compris les évaluations ministérielles et les mécanismes de présentation de rapports et de reddition de comptes, et de faire rapport sur ceux-ci. Cette surveillance vise notamment la mise en œuvre de la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes comme fondement de l'élaboration du premier rapport annuel au Parlement et comme appui à l'examen quinquennal obligatoire de la LMFP.

La mise en application de la LMFP est renforcée par des initiatives de nature non législative comme la réforme du système de classification et la mise en place de systèmes de planification des RH plus efficaces et mieux intégrés.

En collaboration avec ses partenaires, la Commission de la fonction publique du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor et l'École de la fonction publique du Canada, et avec des ministères et organismes, l'Agence a mené avec succès, en cette année cruciale, la transition au nouveau régime de gestion des RH. Elle a ainsi fourni le leadership, les produits de communication, les programmes d'apprentissage et les initiatives habilitantes en soutien à la réalisation des objectifs de la LMFP.

Plans et priorités pour 2005-2006	Calendrier
<ul style="list-style-type: none">• Le système de dotation et de recours en matière de dotation est modernisé<ul style="list-style-type: none">○ Des politiques et instruments nouveaux ou modifiés sont élaborés, et les départements ministères et organismes reçoivent les outils et le soutien dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs nouvelles responsabilités dans le cadre d'un système a trait à l'accroissement de la rapidité du processus de sélection. 2005-06○ Le Tribunal de la dotation de la fonction publique devient opérationnel l 2005-06• Le système des relations de travail et de règlement des différends est modernisé.<ul style="list-style-type: none">○ Un centre d'expertise en matière de politiques concernant le système informel de règlement des différends est établi 2005-06○ Les systèmes de suivi sont en place pour s'assurer que la mise en œuvre de la LMFP a un effet durable sur les relations de travail dans la fonction publique. 2005-06• Les systèmes de responsabilisation, de gestion du rendement et de reddition<ul style="list-style-type: none">○ Un système de mesure du rendement pour le suivi de l'application de la LMFP par les ministères est établi. 2005-06○ Un cadre de responsabilisation de gestion axée sur les résultats est établi afin de soutenir l'évaluation des projets et la révision législative de la LMFP. 2005-06• La mise sur pied d'initiatives horizontales visant à soutenir la mise en œuvre de la LMFP est réalisée.<ul style="list-style-type: none">○ Les communications sont gérées de façon efficace. 2005-06○ Les gestionnaires et les spécialistes des RH disposent d'outils et de programmes d'apprentissage pour appuyer les nouvelles compétences et capacités. 2005-06○ Le soutien financier aux initiatives de modernisation est assuré. 2005-09○ Les nouvelles capacités pour la saisie des données et les exigences en matière de rapports sont disponibles par suite de la mise en œuvre de la LMFP. 2005-09○ Un soutien est fourni aux ministères et organismes dans leurs efforts en vue de migrer vers des modèles de prestation de services en RH plus rentables, plus modernes et mieux intégrés. 2005-06	

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2005-2006 ont été établis comme suit :

Principales réalisations

organismes.

Tous les éléments législatifs de la LMFP sont maintenant en vigueur. Comme prévu, la mise en place de la nouvelle infrastructure de gestion est très avancée et l'intégration de la loi aux activités quotidiennes se poursuit dans les ministères et

En 2005-2006, les politiques et instruments en appui à la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) ont été créés ou modifiés et ils ont été mis en place pour permettre aux ministères et organismes de s'acquitter de leurs nouvelles responsabilités dans le cadre d'un **système modernisé de dotation et de recours en matière de dotation**. Ces outils facilitent l'utilisation d'une méthode de dotation plus souple, offrant des possibilités accrues en ce qui touche l'accroissement de la rapidité du processus de sélection. Ils comprennent des outils destinés à répondre aux besoins particuliers des petits organismes et à optimiser leurs ressources restreintes et leur capacité de se conformer aux exigences et à l'esprit de la loi. De nouveaux règlements ont également été adoptés sous l'autorité du Conseil du Trésor pour assurer une démarche uniforme, transparente et équitable en matière de dotation dans l'administration publique centrale, conformément à la responsabilité générale du gouvernement d'assurer un rendement davantage axé sur les résultats et plus rentable.

L'Agence a contribué à la création du Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP) en décembre 2005. Elle a également joué un rôle déterminant dans l'obtention par le TDFP de ses propres crédits budgétaires en tant que nouvelle institution gouvernementale. Un Centre d'expertise sur les recours en dotation a également été créé au sein de l'Agence pour aider les ministères et organismes à traiter les plaintes destinées au TDFP et à communiquer les résultats et les incidences des décisions.

Dans le domaine de la **modernisation des relations de travail et du règlement des différends**, un centre d'expertise pour le système de gestion informelle des conflits (SGIC) a été créé au sein de l'Agence. La majorité des ministères et organismes ont maintenant leur propre SGIC conformément à la loi et à leurs propres exigences. Les activités de soutien visant à s'assurer de l'efficacité de ces systèmes sont très avancées. L'Agence a entrepris la conception des systèmes de surveillance devant permettre de s'assurer que la mise en application de la LMFP a une incidence durable sur les relations de travail. La conception de ces systèmes se fonde sur les résultats d'enquêtes et de consultations en groupe que l'Agence a menées auprès de plusieurs organisations relativement aux leçons retenues et aux défis particuliers soulevés par la mise en œuvre de la LRTFP.

L'Agence a communiqué avec les ministères ayant reçu des ressources de la LMFP pour obtenir des rapports d'étape. L'Agence enverra une demande officielle d'information sur la mise en application de la LMFP à toutes les organisations partenaires au cours du nouvel exercice. Les résultats de cette demande paraîtront dans le prochain rapport d'étape sur la LMFP aux ministres du Conseil du Trésor, prévu pour le printemps 2007.

Dans le but de **renforcer les systèmes de responsabilisation, de gestion du rendement et de présentation de rapports relativement à la LMFP**, l'Agence a élaboré une méthode d'évaluation et des indicateurs du rendement pour évaluer l'état de préparation des ministères à l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP dans le cadre de la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) liée aux personnes. Le travail préliminaire sur le système de gestion du rendement et les indicateurs et mesures connexes devant servir à suivre la mise en application de la LMFP par les ministères a débuté. Une fois qu'ils seront élaborés, le système et les indicateurs seront déployés dans l'ensemble de la fonction publique. On procède à la révision d'un CRG axé sur les résultats pour appuyer convenablement l'évaluation des projets et la

révision législative de la LMFP. Avec le plan directeur de la LMFP, ce cadre continuera d'évoluer et sera mis à jour annuellement à mesure que les initiatives nécessaires à la mise en application de la LMFP seront intégrées aux cultures organisationnelles.

L'Agence a poursuivi son travail avec ses partenaires sur une série d'**initiatives horizontales en soutien à la mise en œuvre de la LMFP**. L'Agence a élaboré, dirigé et mis à contribution des stratégies, plans et produits de communication préalablement approuvés pour assurer des communications détaillées, uniformes et opportunes dans l'ensemble du gouvernement. Pour les communications sur la LEFP en particulier, l'Agence a créé un forum consultatif horizontal pour s'assurer de l'intégration efficace des plans de communication aux plans de gestion de projet ainsi qu'un Centre de ressources des communications sur le Web qui doit servir de point d'accès unique à un large éventail de produits de communication génériques. L'Agence a également créé un ensemble exhaustif de produits spécialisés pour répondre aux besoins des petits organismes. La démarche s'est révélée nettement productive et efficace par rapport aux coûts.

L'Agence a élaboré et diffusé les outils et les programmes d'apprentissage nécessaires pour s'assurer que les gestionnaires, les spécialistes des RH et le personnel atteignent les objectifs de mise en application de la LMFP. La *Trousse d'outils de dotation du gouvernement du Canada à l'intention des gestionnaires*, qui a été peaufinée en collaboration avec la CFP et un groupe représentatif des intervenants, est l'un de ces outils. L'idée était de produire un « document de départ » pouvant exposer rapidement une partie de la latitude et des pouvoirs accrus offerts par la nouvelle LEFP. En partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence a également donné un nouveau cours d'orientation de trois jours aux spécialistes des RH afin de leur permettre d'assumer leur nouveau rôle en ce qui a trait à la LEFP.

Comme prévu, l'Agence a veillé à ce que le soutien financier nécessaire soit fourni aux intéressés pour la mise en application de la LMFP. À cette fin, un comité interministériel a procédé à un examen de plus de 65 analyses de rentabilisation, qui a permis à plus de 40 organisations de recevoir du financement en 2005-2006 en soutien aux activités de mise en application de la LMFP. Ces fonds s'ajoutaient aux fonds provenant des budgets en vigueur que les ministères et organismes ont réaffectés pour se préparer à la nouvelle loi. L'Agence recueille des données sur les résultats obtenus et les fonds dépensés de toutes provenances et les inclura dans les prochains rapports d'étape sur la LMFP.

La définition des modifications à apporter aux systèmes et des capacités de saisie de données nécessaires pour satisfaire aux nouvelles exigences en matière de rapports et tenir compte des changements entraînés par la LMFP progresse. De plus, l'Agence a travaillé avec les ministères, les organismes et divers groupes fonctionnels à la définition des possibilités et des besoins liés à l'élaboration de propositions détaillées pour la mise en service d'un système intégré et rentable de prestation de services communs en RH.

Principaux défis à relever

La mise en œuvre de la LMFP dans plus de 100 ministères et organismes est une initiative complexe qui comporte de nombreux défis. Pour assurer l'efficacité à long terme de la LMFP, la direction devra déployer, de façon continue, de grands efforts pour provoquer un virage culturel et promouvoir la

modernisation des pratiques de gestion des RH que la loi rend possible. En conséquence, on cherchera au cours des prochaines années à bien se préparer à assurer l'efficacité en prévision de la révision législative et des évaluations du vérificateur général.

3.1.2 Moderniser le système de classification de la fonction publique

Contexte et engagements

Pour que la modernisation de la gestion des RH soit réussie et durable, il faut se doter de systèmes modernes permettant de structurer et d'évaluer le travail fait par les fonctionnaires en vue d'obtenir des résultats pour les Canadiens. Pour recruter, motiver et retenir un effectif hautement compétent, le gouvernement a besoin d'un système de classification qui reconnaisse les secteurs d'activité actuels, évalue le travail avec efficacité, simplifie l'administration de la classification, reflète les réalités du marché du travail, appuie son principe de rémunération, traite sur un pied d'égalité le travail effectué par les hommes et les femmes, facilite le perfectionnement professionnel et la mobilité et, en définitive, donne aux gestionnaires ministériels le pouvoir dont ils ont besoin pour bâtir des organisations favorables à l'instauration d'un effectif et d'un milieu de travail efficaces. Pour les ministères et organismes, cela signifie un bon aménagement organisationnel, fondé sur des descriptions de travail claires, précises et uniformes et des normes de classification suffisamment souples pour s'adapter à l'évolution du travail. Cela signifie également qu'il faut mettre en place des politiques habilitantes et des outils d'appoint ainsi que les freins et contreponds nécessaires pour assurer l'uniformité de l'application et des mécanismes de recours.

Il est important pour le gouvernement, sur le plan stratégique, d'avoir une fonction publique bien structurée et bien gérée. L'Agence, par l'entremise de sa Direction de la modernisation de la gestion des ressources humaines, dirige le projet pluriannuel de modernisation du système de classification lancé en 2002 par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Les objectifs sont les suivants : réviser les normes de classification de tous les groupes professionnels, reconstituer la capacité du système pour appuyer les personnes qui exécutent le travail de classification, protéger l'intégrité du système par une surveillance efficace et assurer l'efficacité du suivi des coûts de la modernisation des normes et de la présentation de rapports sur ceux-ci. Le but ultime est un système qui simplifie le processus permettant d'obtenir la bonne personne au bon poste et au bon moment, qui assure des liens directs avec toutes les autres disciplines des ressources humaines, en particulier la rémunération, la gestion du rendement et le perfectionnement des compétences, et qui ouvre des voies pour le développement des dirigeants de l'avenir.

L'Agence a continué de faire des progrès dans cette importante initiative en 2005-2006, en particulier en ce qui touche la modernisation des normes de classification de plusieurs groupes professionnels clés, le transfert des normes de qualification de la Commission de la fonction publique du Canada à l'employeur, la révision de la politique cadre en matière de classification et l'élaboration d'outils, de programmes de formation et de systèmes de surveillance essentiels au renforcement des capacités des ministères et organismes.

Plans et priorités pour 2005-2006	Calendrier
• Les normes de classification sont modernisées.	2005-06
• Le transfert des normes de qualification de la Commission	2005-06
• Les politiques et lignes directrices sont renouvelées.	
○ Les politiques et les lignes directrices de base sont mises à jour parallèlement à la modernisation.	2005-06
○ Une approche modernisée de la gestion de l'évaluation du rendement est mise en place.	2005-06
• Des programmes de formation et des services de soutien sont fournis.	
○ Des plans visant à favoriser le recrutement et le maintien en poste des conseillers en organisation et classification sont mis en œuvre.	2005-06
○ Des programmes de formation de base à l'intention des spécialistes des RH sont élaborés.	2005-06
○ Des services de soutien de base et des outils en direct sont offerts.	2005-09
○ Une formation accrue ainsi que des services de soutien et des outils supplémentaires sont fournis.	2005-09
○ Un soutien en vue de trouver de nouveaux moyens pour simplifier le processus de classification est fourni.	2005-06
• Des systèmes de surveillance du rendement et de contrôle des coûts sont en place.	
○ Un système de contrôle des coûts totaux de la classification à l'échelle du gouvernement est établi.	2005-2006
○ Chaque ministère et organisme dispose d'un système de surveillance.	2005-2006
○ L'Agence a la capacité de procéder à des examens horizontaux d'un groupe.	Continu

Principales réalisations

L'Agence a continué de consolider les assises établies depuis sa création il y a deux ans. Elle a fait des progrès palpables ou achevé les **initiatives de modernisation de la classification** pour les groupes clés suivants : Services frontaliers (FB), Économique et services de sciences sociales (EC), Services des programmes et de l'administration (PA), Services de santé (SH), Service extérieur (FS), Droit (LA) et Systèmes d'ordinateurs (CS).

Les normes de qualification ont été transférées de la CFP à l'employeur lorsque la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) est entrée en vigueur le 31 décembre 2005. Les normes de qualification représentent les qualifications minimales dont les administrateurs généraux doivent tenir compte dans les nominations en vertu de la LEFP. Ces normes sont structurées en fonction des groupes professionnels. À mesure que progressera la modernisation de la classification et que des normes nouvelles ou modifiées seront approuvées, les normes de qualification correspondantes continueront d'être établies pour les groupes cibles.

L'Agence a révisé et mis à jour les **politiques et lignes directrices** de base et a commencé à élaborer une nouvelle politique cadre en matière de classification pour assurer la concordance avec la LMFP et les objectifs du projet de renouvellement de l'ensemble des politiques du portefeuille du Conseil du Trésor, et pour tenir compte des décisions de la Cour fédérale relativement à des griefs de classification.

Selon une enquête menée en 2004-2005, les ministères et organismes éprouvent toujours des problèmes de recrutement et de maintien en poste de conseillers en classification qualifiés. L'Agence a défini des options pour s'assurer de la disponibilité d'un nombre suffisant de conseillers pour l'exécution du programme dans l'ensemble de la fonction publique. Ces options seront déployées en 2006-2007.

Des progrès palpables ont été réalisés dans le renforcement de la capacité du système de classification et l'élaboration de programmes de formation de base et élargis à l'intention des spécialistes des RH et des conseillers en classification des ministères et organismes. L'Agence a ainsi élaboré un nouveau programme éducatif et revu le profil de compétences et le programme de formation. Plus de 40 activités d'apprentissage ont été organisées dans l'ensemble du pays en partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada. Certains modules du programme éducatif deviendront des éléments obligatoires du processus d'agrément en classification. L'Agence a conçu à l'intention des conseillers en organisation et classification un programme de reconnaissance et de récompense qui sera mis en œuvre en 2006-2007.

Des outils en ligne ont été mis au point; ils comprennent des applications visant à normaliser la rédaction des descriptions de travail et à classer l'effectif par profession en fonction du type et du niveau de compétences. L'Agence a lancé une solide communauté de pratique sur le Web, à l'occasion du symposium sur la classification tenu à l'automne 2005, pour permettre aux conseillers d'échanger de l'information et des pratiques exemplaires. Dans le cadre de son travail continu de simplification du système de classification, l'Agence a financé deux projets, dirigés par les collectivités, en vue de l'élaboration de descriptions de travail déjà classifiées pour les groupes PE et CS. Ces initiatives permettront aux deux collectivités d'accroître l'efficacité de leurs processus, pratiques et outils de gestion des RH et de répondre aux besoins prioritaires en spécialistes de la technologie de l'information et des RH dans l'ensemble du gouvernement. Une fois les projets achevés en 2006-2007, une application contenant des modèles organisationnels, des descriptions de travail et un guide de l'utilisateur pour ces collectivités paraîtra sur le site Web de l'Agence.

De grands progrès ont été réalisés dans la mise en place de **systèmes de surveillance du rendement et de contrôle des coûts**. Un système de suivi a été établi, qui évaluera les coûts totaux de la modernisation des normes de classification dans les ministères et organismes et en fera rapport. Il permettra de prendre connaissance des coûts des projets de modernisation de cinq groupes professionnels. Ce système est lié à l'initiative de l'Agence intitulée « Collecte d'information récapitulative et rapports intégrés », et l'appuie. Au printemps 2007, les ministères et organismes devront inclure leurs données de 2006-2007 sur les coûts de la classification dans leurs rapports à l'Agence sur les RH. Pour assurer l'efficacité des systèmes de surveillance dans les organisations, l'Agence a soigneusement examiné un certain nombre de premiers rapports ministériels sur le rendement de leur programme de classification. Ces examens ont constitué un

des outils d'évaluation de l'exécution des programmes de classification ministériels et de l'intégrité du système de classification de l'ensemble de la fonction publique. Des rapports finals seront affichés sur le site Web de l'Agence et comprendront les réponses ministérielles aux recommandations de l'Agence.

En réponse à l'annonce gouvernementale relative à l'obligation de présenter des rapports proactifs et de publier l'information sur les mesures de reclassification des postes pourvus de la fonction publique, l'Agence a continué d'appuyer et de surveiller la conformité des ministères à ces obligations. De plus, elle a de nouveau renforcé sa capacité de procéder à des examens horizontaux de groupes professionnels ou de ministères et organismes particuliers. Plusieurs rapports provisoires d'examen de la surveillance sont en cours d'élaboration avec divers organismes gouvernementaux.

Principaux défis à relever

La modernisation de la classification dans une organisation d'aussi grande taille que la fonction publique est une entreprise pluriannuelle. Des progrès continueront d'être réalisés et de faire l'objet de rapports au cours des prochaines années. Le recrutement et le maintien en poste de conseillers en organisation et classification dans l'ensemble de la fonction publique continueront de représenter un défi. Une campagne de recrutement, visant à attirer à l'Agence des spécialistes de la classification débutants et expérimentés en soutien à l'initiative de modernisation, est actuellement en cours au sein de l'administration publique centrale.

3.1.3 Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation

Contexte et engagements

L'amélioration des systèmes de planification des RH et de responsabilisation est de toute évidence une composante essentielle des efforts visant à moderniser la fonction publique du Canada. La planification continue des stratégies des RH et le cadre législatif construit par la LMFP offrent aux ministères et aux agences un mode de gestion souple, et donc efficace, de leurs activités des RH. La mise en place de bons systèmes de planification des RH et de responsabilisation est essentielle pour intégrer efficacement les besoins opérationnels et la gestion des personnes de même que pour comprendre les besoins actuels et futurs des ministères et organismes et leur permettre de s'adapter à un milieu de travail en évolution constante. En fait, l'accroissement de la latitude accordée aux gestionnaires doit être contrebalancée par de nouvelles mesures de protection, des rôles plus clairs et une responsabilisation accrue. Les ministères et organismes ont besoin de systèmes efficaces couvrant tous les aspects de la gestion des RH, allant de la dotation en personnel approprié au moment et aux postes appropriés, à l'obtention de l'assurance que les exigences en matière d'équité en emploi, de langues officielles et de mieux-être en milieu de travail sont respectées.

Pour relever ces défis, l'Agence, par l'entremise de sa Direction de la planification des ressources humaines, de la responsabilisation et de la diversité, a continué en 2005-2006 à s'acquitter de sa responsabilité de s'assurer que les ministères et organismes disposent d'une fonction moderne de planification, intégrée à la planification opérationnelle, pourvue des bons outils, dont l'accès à l'information et à la recherche sur les RH, et appuyée par des systèmes efficaces de surveillance et de responsabilisation.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2005-2006 ont été établis comme suit :

Plans et priorités pour 2005-2006	Calendrier
<ul style="list-style-type: none">• La capacité de planification en RH est renouvelée et intégrée à la planification opérationnelle.	
<ul style="list-style-type: none">○ Nos partenariats au sein de nos réseaux actuels sont consolidés afin d'aider les ministères et organismes dans leurs efforts intégrés de planification et afin d'élaborer des outils améliorés.	2005-2006
<ul style="list-style-type: none">○ La capacité de recherche de l'Agence est rehaussée, pour faciliter la planification ministérielle des RH et l'établissement des besoins actuels et futurs de la fonction publique.	2005-2006
<ul style="list-style-type: none">○ Le Centre d'excellence fournit aux ministères et organismes des conseils et de l'information à jour, des outils pertinents, des pratiques exemplaires ou du soutien sur place.	2005-2006
<ul style="list-style-type: none">○ Les ministères et organismes obtiennent un modèle axé sur les résultats, conforme au Cadre de responsabilisation de gestion, en même temps que les outils qui leur permettront d'atteindre les résultats en gestion des RH.	2006-2007
<ul style="list-style-type: none">○ L'information essentielle sur le rendement des RH devient accessible à l'échelle de la fonction publique, au moyen d'un système de reddition de comptes sur le Web.	2006-2007
<ul style="list-style-type: none">• Des systèmes de responsabilisation efficaces et intégrés sont en place.	
<ul style="list-style-type: none">○ Les indicateurs du rendement de la gestion des RH sont testés et lancés au niveau du gouvernement et des ministères, à l'échelle de la fonction publique.	2005-06
<ul style="list-style-type: none">○ Des politiques et des instruments de gestion des RH plus clairs, plus simples et axés sur les résultats sont élaborés ou améliorés en vue de leur mise en œuvre dans les ministères et organismes.	2005-06
<ul style="list-style-type: none">○ Les ministères et organismes obtiennent un modèle axé sur les résultats, conforme au Cadre de responsabilisation de gestion, en même temps que les outils qui leur permettront d'atteindre les résultats en gestion des RH.	2005-06
<ul style="list-style-type: none">○ L'information essentielle sur le rendement des RH devient disponible à l'échelle de la fonction publique au moyen d'un système de reddition de comptes qui utilise la technologie existante.	2006-07
<ul style="list-style-type: none">○ Un rapport annuel au Parlement est déposé, au sujet du rendement et des défis concernant la gestion des RH.	2006-07

Principales réalisations

Pour assurer le **renouvellement de la capacité de planification des RH dans les ministères et organismes et son intégration à la planification opérationnelle**, l'Agence a consolidé ses partenariats avec les intervenants et les réseaux. Des consultations intergouvernementales ont été menées avec les gouvernements provinciaux de l'Ontario, de la Nouvelle-Écosse, de la Colombie-Britannique, de l'Alberta et du Manitoba. En collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence a élaboré du nouveau matériel didactique sur la planification intégrée des ressources humaines, la responsabilisation et la diversité. Une conférence intitulée « Planifier, apprendre et réussir » a attiré plus de 500 gestionnaires, spécialistes des ressources humaines et planificateurs organisationnels de tout le pays pour l'échange de pratiques exemplaires. L'Agence a collaboré avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'inclusion de la planification des RH dans les lignes directrices s'appliquant aux rapports sur les plans et les priorités du Budget des dépenses 2006-2007. Cette décision renforcera la responsabilité des ministères et organismes relative à l'intégration des ressources humaines à leurs plans et priorités opérationnels.

Les plans visant à accroître la capacité de recherche de l'Agence pour faciliter la planification ministérielle des RH et la définition des besoins futurs de la fonction publique ont été devancés par de nouvelles conditions. Le nouveau comité du renouvellement de la fonction publique, créé en juin 2006, s'occupe maintenant du programme et du calendrier. L'Agence sera en mesure d'énoncer de nouveau cet objectif dans le prochain *Rapport sur les plans et les priorités*.

Après de longues consultations auprès de gouvernements provinciaux et auprès de plus de 100 fonctionnaires fédéraux, spécialistes des RH, de 35 ministères et organismes au Canada, le Centre d'excellence de la Direction a élaboré des outils de planification de la relève pour les gestionnaires et les planificateurs organisationnels des ressources humaines pour les aider à définir et à faire acquérir des compétences dans des domaines cibles et à mettre en œuvre des stratégies de transfert du savoir organisationnel. Les activités de sensibilisation à l'utilisation efficace des politiques, programmes et produits de planification des ressources humaines ont touché plus de 1 000 clients ministériels au pays et ont consisté à prodiguer des conseils et à fournir une orientation. Des comités et des groupes de travail interministériels ont été constitués pour élaborer et offrir des outils en vue de l'amélioration de la responsabilisation en matière de RH et des rapports sur les résultats. Un service de soutien direct sur l'intégration de la planification des ressources humaines à la planification opérationnelle a également été fourni à un certain nombre d'organisations, dont Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Santé Canada et le Centre de la sécurité des télécommunications.

L'Agence a élaboré une architecture technique préliminaire pour le passeport de l'employé et une définition commune du dossier d'employé et les a harmonisées avec les processus opérationnels connexes. Elle a élaboré des gabarits sur le Web pour faciliter et rationaliser les rapports ministériels sur les résultats en RH. Ces gabarits sont bien accueillis par les ministères et organismes.

Pour s'assurer de la **présence de systèmes de responsabilisation efficaces et efficaces**, des indicateurs du rendement en gestion des RH ont été mis en œuvre dans l'ensemble de la fonction publique. Grâce au processus bilatéral annuel d'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion, l'Agence peut évaluer la qualité de l'exercice des responsabilités en gestion des ressources humaines par les ministères et organismes. L'Agence a fourni des conseils sous forme de guide aux ministères et organismes sur la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) liée aux personnes. Des indicateurs de la Composante du CRG liée aux personnes ont été utilisés avec succès en 2005-2006 pour le processus d'évaluation de 35 grands et de 22 petits organismes. D'autres travaux ont été réalisés dans le but de peaufiner l'approche, les outils, les indicateurs et les mesures axés sur les résultats. En outre, l'Agence a amorcé des travaux sur d'autres instruments axés sur les résultats et destinés aux ministères et organismes, par exemple une proposition de politique sur la planification et les rapports sur les résultats en RH et une ébauche de directive sur l'utilisation du code d'identification de dossier personnel (CIDP) et du numéro individuel de l'organisme (NIO).

L'Agence a aussi élaboré un aperçu et un plan détaillé en vue de la publication du premier rapport annuel sur la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique. Le rapport sera déposé au Parlement au cours de l'exercice 2006-2007.

***Principaux défis à relever
et prochaines étapes***

Comme dans toute grande transformation touchant l'ensemble des ministères et organismes, il demeurera prioritaire pour l'Agence au cours des prochaines années de soutenir les changements nécessaires en vue d'améliorer la planification des ressources humaines et la responsabilisation

dans l'ensemble du système. Il faudra un engagement continu des dirigeants de la fonction publique et des investissements continus dans les gens et les infrastructures de soutien.

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

Les plans et priorités établis par l'Agence pour 2005-2006 pour réaliser cette activité de programme ont été structurés autour des deux résultats clés suivants :

- Favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership;
- Favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique.

Les ressources humaines et financières consacrées à cette activité de programme ont été établies comme suit :

Ressources financières (en milliers de dollars) :

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
40 100	58 155	49 334

Ressources humaines (en milliers de dollars) :

Prévues	Autorisations	Réelles
227	s.o.	207

- 1) La case des ressources humaines « réelles » ne reflète pas les équivalents temps plein correspondant aux 85 participants aux programmes de perfectionnement professionnel.

3.2.1 Favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership

Contexte et engagements

Le renouvellement des ressources humaines dans la fonction publique améliorera la façon dont nous recrutons, perfectionnons, appuyons et récompensons les dirigeants à tous les échelons. Un leadership compétent et responsabilisé qui se comporte conformément à l'éthique contribue à diriger la fonction publique de manière à répondre aux demandes diverses

et changeantes de la société canadienne.

Bien qu'il incombe aux administrateurs généraux de perfectionner le leadership dans leurs organisations respectives, c'est à l'Agence, en tant qu'organisme central, que revient la responsabilité d'appuyer, par l'intermédiaire du Réseau du leadership (RL), les administrateurs généraux, le président du Conseil du Trésor, les ministres du Conseil du Trésor, le Comité des hauts fonctionnaires (CHF) et d'autres comités de sous-ministres. Le RL est responsable de toutes les politiques et des conseils stratégiques aux ministres du Conseil du Trésor et aux administrateurs généraux relatifs à la gestion du groupe de la direction, ce qui englobe l'aménagement organisationnel, la classification des postes, la dotation, la gestion du rendement, l'administration des salaires et les conditions d'emploi. Le RL appuie les administrateurs généraux et le CHF dans la planification du renouvellement et du perfectionnement de la collectivité du personnel de direction et dans la définition des compétences en leadership exigées de tous les gestionnaires. Il appuie les administrateurs généraux dans la dotation des postes de sous-ministre adjoint (SMA) et appuie la collectivité des SMA au moyen de rencontres annuelles individuelles avec les SMA, d'activités de réseautage, de conseils et de services de soutien.

Le RL est responsable d'un ensemble de programmes organisationnels de perfectionnement en leadership à tous les niveaux (du débutant au cadre). Ces programmes aideront à assurer à la fonction publique le talent en leadership dont elle a besoin et à repérer et à perfectionner les dirigeants d'aujourd'hui et de demain. Le RL est également responsable de la composante du programme Échanges Canada visant les cadres. Ce programme permet à des gens de l'extérieur de la fonction publique d'acquérir de l'expérience dans des organisations du secteur public et d'échanger de l'expertise avec celles-ci, et à des fonctionnaires d'acquérir des connaissances dans le cadre d'affectations à l'extérieur du gouvernement fédéral.

Le RL est le centre décisionnel en matière d'apprentissage dans la fonction publique, qui définit l'orientation de l'apprentissage dans l'ensemble de l'administration publique centrale. La

nouvelle *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* appuie les employés de tous les échelons en leur offrant des occasions d'apprentissage et de formation devant favoriser l'excellence et un effectif de classe internationale répondant aux besoins des Canadiens d'aujourd'hui et des générations futures.

Pour promouvoir l'excellence dans la fonction publique, le RL administre la politique et les programmes pangouvernementaux de récompense et de reconnaissance, dont la Semaine nationale de la fonction publique, et travaille en étroite collaboration avec le Bureau du Conseil privé, par exemple dans les délibérations annuelles sur le Prix pour services insignes, du premier ministre, et le Prix d'excellence de la fonction publique.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2005-2006 ont été établis comme suit :

Plans et priorités pour 2005-2006	Calendrier
<ul style="list-style-type: none">• Un apprentissage de base comprenant une orientation à la fonction publique et une formation obligatoire est établi.<ul style="list-style-type: none">○ Un cadre d'apprentissage de base est mis en place et perfectionné.	2005-07
<ul style="list-style-type: none">• Les compétences en leadership sont simplifiées et mises à jour.<ul style="list-style-type: none">○ Des mécanismes sont mis en place afin de faciliter l'intégration des nouvelles compétences à la gestion des RH.	2005-06
<ul style="list-style-type: none">• Le suivi continu du Programme de gestion du rendement (PGR) pour lescadres de direction est mis en place.	2005-06
<ul style="list-style-type: none">• Un cadre est élaboré pour intégrer les programmes de perfectionnement en leadership à un continuum de gestion en fonction des besoins actuels et futurs de la fonction publique.<ul style="list-style-type: none">○ Un nouveau programme intégrant divers éléments des programmes existants est lancé.	2005-07
<ul style="list-style-type: none">• Des contrôles plus rigoureux de la classification des postes de direction sont mis en place.<ul style="list-style-type: none">○ Une surveillance continue est assurée.	2005-06
<ul style="list-style-type: none">• Un cadre est élaboré pour la gestion des cadres de direction.	2005-07
<ul style="list-style-type: none">• Un programme rationalisé de récompense dans la fonction publique est établi.	2005-06

Principales réalisations

En ce qui concerne l'**apprentissage de base et la formation obligatoire**, la nouvelle *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2006 pour les employés de tous les échelons de l'administration publique centrale. La politique, avec la *Directive sur l'administration de la formation indispensable* et les *Normes de connaissances pour la formation indispensable*, constitue le fondement du cadre d'apprentissage de base. Le cadre prévoit :

- une orientation à l'intention des employés nouvellement nommés pour leur permettre d'acquérir une base de connaissances communes et de prendre connaissance des valeurs de la fonction publique;
- des plans d'apprentissage pour les employés de tous les échelons pour leur permettre d'acquérir et de maintenir les connaissances, les capacités et les compétences rattachées à leur niveau et à leurs fonctions;
- la formation indispensable pour les superviseurs, gestionnaires et cadres nommés pour la première fois et une validation régulière (au moyen d'examens) pour tous les gestionnaires et cadres de direction pour s'assurer que les connaissances dont ils ont besoin pour exercer des pouvoirs délégués sont à jour;
- une formation spécialisée pour les spécialistes des finances, de la vérification interne, des ressources humaines, des acquisitions, de la gestion du matériel, des biens immobiliers et de la gestion de l'information;
- la définition et l'intégration aux programmes de formation indispensable de normes minimales de connaissance liées aux responsabilités vis-à-vis de la loi et des pouvoirs délégués.

Toutes ces activités ont fait l'objet de projets pilotes en 2005-2006 et sont pleinement établies depuis l'entrée en vigueur de la directive le 15 mai 2006. L'École de la fonction publique du Canada est le fournisseur de services pour la formation indispensable. Les rôles et les responsabilités des coordonnateurs ministériels de la formation indispensable ainsi que les exigences en matière de surveillance et de rapports ont été définis dans la directive. Parmi les éléments qui viendront se greffer au cadre d'apprentissage de base, on compte l'appui du leadership organisationnel et des pratiques novatrices de gestion, l'approbation des normes de connaissance pour la formation indispensable, l'élaboration de lignes directrices et la définition d'un mécanisme pour faire rapport au Parlement.

Les principales **compétences en leadership** ont été simplifiées et mises à jour en 2005. Le profil de compétences révisé a été distribué aux collectivités des RH et du personnel de direction en 2005-2006 dans le cadre d'une stratégie de communication plus vaste. Plusieurs mécanismes sont maintenant établis pour faciliter l'intégration des compétences à la gestion des RH, y compris à la planification de la relève :

- un site Web d'information à l'intention des employés a été créé et une trousse décrivant les nouvelles compétences et contenant des directives sur la façon de les utiliser a été distribuée;
- le RL a rencontré un certain nombre d'équipes et de représentants ministériels ainsi que des collectivités fonctionnelles pour leur présenter les nouvelles compétences et leur offrir des conseils et de l'aide;
- le Programme Cours et affectations de perfectionnement et le Programme de stagiaires en gestion ont entièrement intégré les compétences à leurs processus de sélection, de promotion et de réussite et ont élaboré un *Guide de ressources sur le perfectionnement des compétences* à l'intention des participants;

- le profil des compétences en leadership est le principal élément de la nouvelle norme de sélection du groupe Direction et il intègre directement les nouvelles compétences au processus de sélection pour toutes les mesures de dotation de postes du groupe Direction;
- les outils d'évaluation pour les nominations au groupe Direction, qui relèvent de la responsabilité de la Commission de la fonction publique, ont été harmonisés avec les nouvelles compétences.

Le RL a lancé en 2005 le ***Cadre de surveillance et d'évaluation de l'efficacité du Programme de gestion du rendement*** (carte de pointage du PGR) dans tous les ministères, accompagné de renseignements sur le site Web du RL et de formation pour les ministères. Tous les ans, les ministères et organismes rempliront une évaluation de leur administration du programme et un tiers d'entre eux se livreront à un exercice minutieux de surveillance des accords de gestion en cascade et des évaluations du rendement. La totalité des ministères et organismes ont rendu compte des résultats de l'attestation des primes au rendement.

La *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* établit également le cadre pour une **stratégie intégrée de perfectionnement en leadership qui favorise un continuum de leadership** – du niveau d'entrée aux gestionnaires intermédiaires et à l'effectif de la direction. Le cadre harmonise le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) sous un nouveau groupe professionnel unique (PL) avec un plan salarial et administratif. Cette infrastructure commune facilitera la création de nouveaux programmes de perfectionnement en leadership. Par suite de l'adoption de la politique et de longues consultations auprès des intervenants des programmes, la *Directive sur l'administration des programmes de perfectionnement en leadership – Programme de stagiaires en gestion et Programme Cours et affectations de perfectionnement* a été élaborée et approuvée pour son entrée en vigueur le 2 avril 2006. La directive fournit une orientation officielle sur l'administration salariale et les conditions s'appliquant aux participants à ces programmes de perfectionnement en leadership. De nouvelles inscriptions ont été acceptées dans le cadre de la politique et de la directive révisées. En tout, vingt-cinq ministères et organismes se sont engagés à recevoir plus de 100 participants au programme PL.

Les programmes de perfectionnement en leadership se sont également engagés à s'assouplir et à mieux s'adapter aux besoins des diverses collectivités fonctionnelles et régions du pays. En partenariat avec le Conseil des ressources humaines, une campagne de recrutement a été lancée pour trouver et embaucher jusqu'à 125 spécialistes des RH au niveau d'entrée dans la fonction publique. Un nouveau projet pilote a été élaboré et lancé en partenariat avec les conseils fédéraux régionaux de Colombie-Britannique, du Manitoba, de la Nouvelle-Écosse, du Québec et de Terre-Neuve-et-Labrador en vue de repérer cinq fonctionnaires de chaque région et de les inscrire à un programme de perfectionnement de deux ans. Le Programme Cours et affectations de perfectionnement continue de travailler avec la collectivité des finances, en partenariat avec le Bureau du contrôleur général, et a ajouté 26 participants en 2005-2006. Ces initiatives contribuent à renouveler la fonction publique et à répondre à la nécessité d'offrir un continuum d'occasions de perfectionnement plus complet.

Des **contrôles plus rigoureux de la classification des postes de direction** ont été mis en œuvre et une surveillance continue a été établie. La surveillance des dossiers de classification des EX-1 à EX-3 est terminée dans 13 petits ministères. Ces ministères élaborent maintenant des plans d'action pour répondre aux observations découlant de l'exercice de surveillance. La surveillance d'un échantillon d'environ un tiers des postes EX-1 à EX-3 dans un grand ministère (Service correctionnel Canada) est terminée et le ministère est en train de répondre aux observations.

Depuis le 1^{er} janvier 2006, les administrateurs généraux ont de nouveaux pouvoirs de classification des postes EX-4 et EX-5 dans leurs ministères. Ces pouvoirs peuvent être exercés à condition qu'il n'y ait pas d'augmentation du nombre total de postes EX-4 et EX-5 ni d'augmentation du nombre de postes EX-5 approuvé par le Conseil du Trésor (au 1^{er} janvier 2006). Les ministères ont reçu une liste ministérielle de postes EX-4 et EX-5 approuvés, de durée déterminée et de durée indéterminée, et la politique sur la *Délégation des pouvoirs de réorganisation et classification des postes du groupe de la direction* a été modifiée pour tenir compte de cette nouvelle délégation de pouvoirs de classification.

Les travaux relatifs à l'étape d'élaboration d'un **cadre intégré de gestion de l'effectif de direction** sont très avancés. Cette démarche détaillée et intégrée améliorera tous les aspects de la gestion des RH pour la collectivité du personnel de direction et accroîtra la capacité d'attirer et de maintenir en poste des cadres qualifiés et expérimentés. Le cadre vise trois intervenants clés : le gouvernement dans son ensemble, les administrateurs généraux et les cadres. Des pratiques exemplaires ont été définies par suite de recherches, d'une recension des écrits et de consultations auprès d'autres juridictions. Des consultations ont été effectuées auprès de planificateurs de RH à travers du pays et les instruments, programmes, services et outils stratégiques ont été élaborés afin de cerner les lacunes et les possibilités.

L'Agence a procédé à un examen du **Programme de récompense de la fonction publique** en 2005 pour définir des possibilités de simplification du programme et de réduction du double emploi et pour harmoniser le programme avec la LMFP et l'évolution des priorités gouvernementales. L'examen a donné lieu à la création du Prix d'excellence de la fonction publique, qui regroupe des éléments de trois prix antérieurs (le Prix du Chef de la fonction publique, le Prix d'excellence et le Prix d'équité en emploi et de diversité). Aucun changement n'a été apporté au Prix pour services insignes.

La première cérémonie de remise du Prix d'excellence de la fonction publique a eu lieu le 17 juin 2005, durant la Semaine nationale de la fonction publique. Le prix reconnaît les employés ayant fait preuve d'excellence dans l'obtention de résultats pour les Canadiens qui reflètent les valeurs, l'éthique et les priorités actuelles de la fonction publique du Canada.

Principaux défis à relever

Pour contribuer au renouvellement de la fonction publique et s'assurer que les dirigeants sont bien préparés pour s'acquitter de leurs responsabilités de façon efficace et intègre, il faut un engagement continu et des mesures d'ajustement de la part de tous nos partenaires et un engagement des hauts fonctionnaires.

Pour l'avenir, l'Agence continuera d'examiner certaines politiques spécifiques de RH nécessaires au soutien des administrateurs généraux, des gestionnaires et des spécialistes des RH dans l'exercice des nouvelles responsabilités que leur confère la LMFP et de miser sur les nouveaux centres d'expertise en politiques en ce qui a trait à la gestion des RH et à l'évaluation du rendement des cadres de direction, à l'apprentissage, à la formation, au perfectionnement et aux profils de compétences.

3.2.2 Favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique

Contexte et engagements

Le rapport intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* reconnaît explicitement l'engagement pris par le gouvernement de gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. En tant qu'institution nationale majeure, la fonction publique doit gagner le respect et la confiance des ministres, du Parlement et des Canadiens par son dévouement à l'égard de l'intérêt public et sa culture fortement empreinte de valeurs démocratiques, professionnelles et éthiques, axées sur les personnes.

À cette fin, l'Agence joue un rôle de chef de file en soutenant les ministres, les gestionnaires de la fonction publique et les fonctionnaires dans leurs efforts visant à instaurer et à maintenir une culture absolument ancrée dans les valeurs et l'éthique. Créé en novembre 2003, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique de l'Agence veille à ce que les ministères, les organismes et l'ensemble de la fonction publique mettent en place les politiques, les outils, l'infrastructure et les pratiques de gestion nécessaires pour que les valeurs et l'éthique de la fonction publique se reflètent dans les pratiques courantes et qu'elles fassent partie intégrante des processus de gestion et d'évaluation du rendement. Le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique agit comme centre d'expertise pour l'élaboration de politiques et la prestation de conseils concernant les valeurs et l'éthique : il conçoit des politiques et stratégies liées au mieux-être en milieu de travail, élabore des stratégies d'apprentissage et de communication à l'échelle de la fonction publique, élabore également et diffuse des outils et les pratiques exemplaires, veille à l'instauration d'une approche de responsabilisation axée sur les résultats pour ce qui est des valeurs et de l'éthique et surveille le rendement des ministères et des organismes.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2005-2006 ont été établis comme suit :

Plans et priorités pour 2005-2006	Calendrier
<ul style="list-style-type: none">• Au moyen d'une stratégie d'apprentissage et de communication globale et soutenue, susciter la sensibilisation, la compréhension et la mise en œuvre auprès des employés à l'égard des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, y compris les obligations en vertu du <i>Code des valeurs et d'éthique de la fonction publique</i><ul style="list-style-type: none">○ Des programmes de sensibilisation et d'apprentissage sont mis en œuvre dans la fonction publique et leurs résultats sont évalués. 2005-2007○ Des spécialistes ministériels des valeurs et de l'éthique sont formés et disposent des documents, du soutien et de l'accès aux conseils dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités. 2005-2006• Une aide additionnelle est fournie aux ministères et organismes pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités.<ul style="list-style-type: none">○ Des indicateurs de rendement pour les valeurs et l'éthique sont adoptés. 2005-2008○ Les ministères et organismes reçoivent une « feuille de route » pour l'évaluation et l'amélioration continue de leurs résultats en matière de valeurs et d'éthique dans la fonction publique. 2005-2006○ Une stratégie de mesure et d'évaluation, y compris des sondages, est mise en œuvre. 2005-2008○ Les communautés de pratique de la fonction publique en matière de valeurs et d'éthique sont renforcées. 2005-2008• Des politiques du Conseil du Trésor favorisant une culture ancrée sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique sont adoptées ou améliorées.<ul style="list-style-type: none">○ La politique et le régime de prévention et de règlement des cas de harcèlement sont révisés et les changements nécessaires sont apportés. 2005-2007○ Les systèmes de gestion informelle des conflits (SGIC) sont mis en œuvre dans les ministères. 2005-2007○ Une stratégie de mieux-être en milieu de travail pour la fonction publique est élaborée et mise en œuvre. 2005-2008• Le soutien nécessaire est fourni au gouvernement en vue de l'élaboration d'une loi sur la divulgation des actes répréhensibles, y compris la protection des dénonciateurs contre les représailles.<ul style="list-style-type: none">○ La création du nouveau régime reçoit le soutien nécessaire et les politiques et instruments sont mis à jour. 2005-2006○ Le nouveau régime de divulgation et d'autres instruments connexes nouveaux sont préconisés et intégrés aux pratiques de gestion. 2005-2007	

Principales réalisations

Depuis sa création il y a deux ans, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique de l'Agence conserve un rôle absolument central devant la montée continue des attentes et des pressions en vue d'une fonction publique plus transparente et responsabilisée.

L'Agence a poursuivi son travail de promotion d'une **stratégie d'apprentissage et de communication globale et soutenue** à l'intention des employés de tous les échelons de la fonction publique. Elle a élaboré et mis en œuvre une stratégie d'apprentissage concernant les valeurs et l'éthique qui comporte une approche axée sur les résultats et les pratiques de gestion

pour les séances d'orientation destinées aux administrateurs généraux et aux nouveaux employés et dirigées par l'École de la fonction publique du Canada (EFPC). La stratégie comporte aussi une ébauche de programme de formation officielle à l'intention des spécialistes en conflits d'intérêts, des outils et des ressources sur le Web et prévoit la conception d'un programme d'apprentissage électronique, en partenariat avec l'EFPC, pour offrir aux employés, aux gestionnaires et aux cadres de la fonction publique des cours sur ordinateur de bureau qui les sensibiliseront aux principes et concepts clés des valeurs et de l'éthique de la fonction publique. Une stratégie de communication sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique a été mise au point pour orienter les initiatives au cours des 36 prochains mois en vue d'améliorer la prise de conscience et la connaissance du *Code de valeurs et d'éthique* et de politiques et initiatives particulières, dont la prévention du harcèlement. En conséquence de l'élaboration d'un plan de mise en œuvre plus solide, les travaux par rapport à ces engagements se poursuivront au moins jusqu'en 2009.

L'Agence a continué d'**aider les ministères et organismes à exercer leurs responsabilités**. Elle a perfectionné les indicateurs du rendement dans le domaine des valeurs et de l'éthique en 2005-2006 pour mettre l'accent sur la culture organisationnelle, le leadership et les mécanismes de recours et de divulgation. Ces indicateurs ont été utilisés pour recueillir, analyser et évaluer l'information sur le rendement en valeurs et éthique des 33 organisations examinées cette année. Les révisions ont fait surgir la nécessité pour les ministères de mettre l'accent sur l'évaluation du rendement significatif plutôt que sur l'aspect procédural du rendement dans chacun des trois domaines dans le cadre des évaluations du Cadre de responsabilisation de gestion. L'Agence s'attend à ce que les dernières grandes améliorations aux attentes et indicateurs en matière de rendement organisationnel soient apportées d'ici la fin de 2006-2007. Elle a conçu une feuille de route pour les résultats en valeurs et éthique et l'a présentée aux ministères pour s'assurer que les valeurs et l'éthique sont intégrées à leurs pratiques de tous les jours. La feuille de route est un document évolutif qui continuera d'être amélioré à mesure que s'accroîtra la connaissance des principales pratiques de gestion nécessaires au rendement organisationnel en valeurs et éthique. L'Agence s'attend néanmoins à ce que le déploiement initial de la feuille de route, par l'entremise d'un outil en ligne, soit terminé en 2006-2007.

L'Agence a réalisé un examen des pratiques mondiales actuelles de mesure du rendement dans des domaines clés d'application des valeurs et de l'éthique, autant dans le secteur public que dans le secteur privé. En fonction notamment des résultats de cet examen, elle a élaboré une stratégie détaillée de mesure dont la mise en œuvre doit débuter en 2006-2007. Elle a aussi mis au point un prototype d'enquête sur la culture et le rendement organisationnels en valeurs et éthique qui fera l'objet d'essais pilotes dans les ministères et organismes. Dans l'objectif perpétuel de renforcer les communautés de pratique de la fonction publique dans le domaine des valeurs et de l'éthique, l'Agence a défini les problématiques de mise en place de systèmes, de politiques et de pratiques de gestion favorisant le respect des valeurs et de l'éthique dans l'ensemble de la fonction publique fédérale et a élaboré des stratégies et des outils pour résoudre les problèmes par la tenue de consultations intensives auprès d'agents supérieurs des ministères pour la divulgation interne, de hauts fonctionnaires pour le *Code de valeurs et d'éthique* et de gestionnaires délégués et de coordonnateurs pour la prévention et le règlement du harcèlement et la production d'un guide d'orientation à l'intention des hauts fonctionnaires.

Par suite de ces consultations, entre autres, l'Agence a adopté ou amélioré **d'importantes politiques du Conseil du Trésor favorisant une culture ancrée sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique**, y compris des révisions de la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail* et de la *Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et la prestation de services juridiques à ces derniers*. Les changements doivent être mis en œuvre en 2006-2007. Comme prévu, les ministères et organismes ont entrepris tout au long de 2005-2006 de satisfaire à l'exigence de la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* relative à la mise en place de systèmes de gestion informelle des conflits (SGIC) comme moyen de réduire l'utilisation des mécanismes de recours. On s'attend à ce qu'un centre d'excellence pour les SGIC soit créé au début de l'exercice 2006-2007.

Puisque la création et la poursuite d'une culture d'intégrité dans la fonction publique dépendent en grande partie de l'état du milieu de travail, l'Agence et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ont réalisé conjointement, en 2005-2006, un projet pilote sur le mieux-être en milieu de travail, en prenant appui sur une recension des écrits sur les principaux facteurs qui influent sur le mieux-être en milieu de travail réalisée en 2004-2005. Le projet comportait une enquête auprès des employés ministériels visant à déterminer les principaux facteurs qui influent sur leur satisfaction et leur engagement au travail. Ces facteurs serviront à l'amélioration des enquêtes qui seront menées dans d'autres ministères. En fonction des résultats du projet pilote et d'une analyse de rentabilisation, une stratégie initiale visant à améliorer le mieux-être en milieu de travail dans l'ensemble de la fonction publique a été élaborée et sa mise en œuvre débutera en 2006-2007.

En ce qui concerne le **soutien relatif à une loi sur la divulgation des actes répréhensibles**, la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPPFDAR), loi prévoyant un mécanisme de divulgation et de protection contre les représailles dans le secteur public fédéral, a reçu la sanction royale le 25 novembre 2005. Le gouvernement mettra la LPPFDAR en vigueur une fois qu'il aura fini de l'examiner à la lumière des modifications apportées par l'entremise du projet de loi fédérale sur la responsabilité. La LPPFDAR exigera du Conseil du Trésor qu'il adopte un code de conduite pour le secteur public fédéral. Les recherches et les analyses en vue de l'élaboration d'un tel code ont débuté. Pendant que des modifications sont apportées à la LPPFDAR, sa promotion et son intégration aux pratiques de gestion ont été suspendues. Pour contribuer à ouvrir la voie à l'entrée en vigueur de la loi, une séance d'information a été donnée en 2005-2006 à des fonctionnaires clés sur la loi, ses exigences actuelles et les modifications que devrait entraîner l'adoption d'une loi fédérale sur la responsabilité. L'Agence s'attend maintenant à ce que la promotion du régime et son intégration aux pratiques de gestion se poursuivent au moins jusqu'en 2009.

Principaux défis à relever

Le respect des valeurs fondamentales de la fonction publique et l'instauration d'une saine culture d'intégrité au travail sont des éléments clés de l'excellence de la fonction publique et du rétablissement de la confiance des Canadiens dans cette importante institution nationale. Il faut pour cela mettre en place des lois et des politiques efficaces précisant aux employés aussi

bien qu'aux Canadiens les normes élevées que doivent respecter les fonctionnaires et procurant aux employés des moyens de comprendre et de soulever et de résoudre en toute sécurité les

problèmes de valeurs et d'éthique en milieu de travail. Il faut aussi des résultats concrets et des milieux de travail sains, constitués d'employés très engagés, et des dirigeants qui donnent l'exemple en matière d'intégrité.

L'Agence a fait des recherches, a élaboré et a commencé à mettre en œuvre en 2005-2006 les stratégies nécessaires pour faire des progrès à chacun de ces égards. Les travaux en 2006-2007 et au cours des exercices subséquents porteront sur la mise en œuvre complète de ces stratégies.

3.3 Une fonction publique représentative et accessible

Voici la troisième activité de programme (ou composante de résultat stratégique) de l'Agence. Les programmes pour 2005-2006 établis par l'Agence pour l'exécution de cette activité de programme sont structurés autour des trois secteurs de résultats clés suivants :

- **Réaliser et maintenir les plans et priorités au titre de l'équité en emploi et de la diversité**
- **Réaliser et maintenir les plans et priorités au titre des langues officielles**

Les ressources financières et humaines consacrées à cette activité de programme ont été établies comme suit :

Ressources financières :

Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
11 207	12 977	12 511

Ressources humaines :

Prévues	Autorisations	Réelles
86	s.o.	73

3.3.1 Réaliser et maintenir les plans et priorités au titre de l'équité en emploi et de la diversité

Contexte et engagements

La fonction publique fédérale doit puiser dans les talents de toute la population et constituer un effectif qui reflète fidèlement la diversité ethnique et culturelle du Canada. La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* de 1996 exige que la fonction publique offre un milieu de travail représentatif pour ce qui est de l'embauche de personnes appartenant aux quatre groupes désignés aux fins de l'équité en emploi : les femmes, les autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées. De plus, la fonction publique cherche à offrir un milieu de travail plus inclusif au sein duquel les

membres de ces groupes désignés, tout comme l'ensemble des employés, auront la pleine possibilité de servir les Canadiens, sans obstacles à l'emploi et à l'avancement.

À cette fin, en partenariat avec la Commission de la fonction publique du Canada ainsi que les ministères et les organismes, l'Agence a pour principale responsabilité de soutenir l'application de la Loi et d'assurer l'intégration de ses principes et objectifs à tous les aspects de la gestion des RH. Pour ce faire, l'Agence élabore des politiques, directives et lignes directrices en matière d'équité en emploi; communique les objectifs et priorités du programme; aide les ministères et organismes en élaborant et en diffusant des pratiques éprouvées, en instituant des projets, en créant des outils et en développant la capacité des ministères au moyen d'ateliers et de séances d'information, fournit des conseils au sujet de la loi et des autres questions liées à l'équité en emploi, surveille le rendement des ministères et organismes et dresse des rapports d'étape à l'intention du Parlement par l'entremise des rapports annuels.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2005-2006 ont été établis comme suit :

Plans et priorités pour 2005-2006	Calendrier
<ul style="list-style-type: none">• La fonction publique est représentative et inclusive.<ul style="list-style-type: none">○ Des améliorations sont constamment apportées à la représentation des minorités visibles et à leur taux de recrutement, tant pour les nominations pour une période déterminée de plus de trois mois que pour les nominations○ Le rendement est surveillé et des progrès raisonnables sont réalisés par les ministères et organismes.○ Une aide continue est offerte aux ministères et organismes pour accélérer la progression du plan d'action de <i>Faire place au changement</i>, en particulier pour atteindre les jalons 1-sur-5 établis pour 2005.○ A strengthened Employment Equity (EE) Policy will replace the current EE Policy and the Policy on the Duty to Accommodate Persons with Disabilities in the federal public service in order to extend the duty to accommodate to all groups protected by the <i>Canadian Human Rights Act</i>	Continu
<ul style="list-style-type: none">• La fonction publique a accès à des politiques, directives, outils et à un soutien qui sont à la fois modernes et entièrement intégrés en matière d'équité en emploi.<ul style="list-style-type: none">○ Des instruments de politique et des moyens d'action plus clairs, plus simples et axés sur les résultats sont fournis aux ministères et organismes pour intégrer les objectifs de l'équité en emploi à tous les aspects de la gestion des RH et aux processus de planification des activités.○ Des communications modernisées sont élaborées pour permettre aux ministères et organismes de passer d'un comportement passif à un comportement actif.○ Une politique renforcée remplacera la politique actuelle sur l'équité en emploi (EE) ainsi que celle portant sur l'obligation de l'employeur de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées de la fonction publique fédérale afin d'étendre cette obligation à tous les groupes protégés par la <i>Loi canadienne sur les droits de la personne</i>.	Continu
<ul style="list-style-type: none">• Les résultats sont plus apparents et accessibles aux Canadiens<ul style="list-style-type: none">○ Des améliorations sont constamment apportées aux systèmes de surveillance et de reddition de comptes afin de rendre les résultats plus accessibles et transparents pour les Canadiens, en temps opportun, y compris des progrès dans la réalisation des objectifs de la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> et du plan d'action de <i>Faire place au changement</i>.	Continu

Principales réalisations

Comme le soulignait le dernier rapport annuel sur l'équité en emploi, des progrès importants ont continué d'être réalisés pour **rendre la fonction publique plus représentative et inclusive**. Les taux de représentation de trois groupes désignés – les femmes, les autochtones et les personnes handicapées – ont continué de dépasser leur taux de disponibilité dans la population active. En ce qui concerne les minorités visibles, des augmentations appréciables ont été constatées dans les domaines suivants : représentation

globale, proportion d'employés nommés pour une période indéterminée, promotions, représentation et promotions dans la catégorie de la direction et promotions à cette catégorie.

L'Agence a élaboré un cadre de mesure du rendement qui permet d'évaluer en permanence l'observation par les ministères des dispositions de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, de l'initiative *Faire place au changement* et la conformité aux mesures énoncées par la Commission canadienne des droits de la personne. La mesure des progrès au chapitre de l'équité en emploi dans la fonction publique est un élément important des évaluations du Cadre de responsabilisation de gestion. Les gains les plus notables ont été faits parmi les femmes.

En ce qui concerne l'accélération des progrès dans la mise en œuvre du plan d'action de *Faire place au changement* et la réalisation de l'objectif 1-sur-5 fixé en 2005, d'importants gains ont continué d'être manifestes dans les programmes ministériels de perfectionnement à l'intention des minorités visibles, la plupart de ceux-ci ayant dépassé l'objectif l'an dernier. L'Agence a lancé une stratégie sur les orientations futures afin de pourvoir à la nécessité de s'assurer d'un solide leadership et de déployer de grands efforts pour respecter les échéances. Le principal résultat ayant émané de ces consultations fut l'élaboration d'indicateurs pour l'évaluation du rendement organisationnel en matière d'équité en emploi. L'Agence a également travaillé avec un certain nombre de ministères et organismes à la question de la formation linguistique des minorités visibles et des groupes autochtones. En collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada, elle a élargi le cours de préparation à la gestion à l'intention des minorités visibles, des autochtones et des personnes handicapées intitulé *Ottawa et moi*. En mars 2005, l'Agence a parrainé une conférence sur l'équité en emploi qui a attiré des centaines de participants de nombreux ministères, régions et divers échelons d'employés pour échanger des idées sur l'avenir de la diversité dans la fonction publique. Des instruments de politiques concernant l'équité en matière d'emploi et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation ont été élaborés et doivent être mis en œuvre au début de 2007.

L'Agence a continué d'élaborer des **politiques, directives et outils modernes et entièrement intégrés en matière d'équité en emploi** ainsi que des services de soutien aux ministères et organismes. Le recueil *La diversité : outils et pratiques à l'intention des gestionnaires*, un ensemble de méthodes en vue d'optimiser la diversité, d'accroître la représentation des groupes désignés dans l'effectif et d'évaluer les progrès du changement culturel dans les ministères, a été enrichi et activement mis en valeur à l'occasion d'ateliers tenus à Ottawa, Toronto et Montréal. Une stratégie détaillée de communication a été élaborée pour intégrer – en permanence et efficacement – les principes et les pratiques de l'équité en emploi et de la diversité dans l'ensemble de la fonction publique en fonction de quatre priorités stratégiques : la nécessité de présenter une analyse de rentabilisation pour la diversité et l'équité en emploi, l'avantage de les mettre dans le contexte de la priorité fédérale actuelle que représente la responsabilisation, la nécessité d'éclaircir leur interdépendance et la nécessité de remettre la diversité et l'équité en emploi dans un contexte positif, axé sur les valeurs. La première des quatre étapes de la stratégie sera lancée à l'automne 2006. En outre, l'Agence a aidé les ministères et organismes à intégrer les exigences en matière d'équité en emploi et de diversité à leurs stratégies de mise en application de la LMFP.

Les résultats ont continué de paraître plus transparents et accessibles aux Canadiens. En mars 2005, la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) avait vérifié ou était en train de vérifier 67 ministères et organismes pour déterminer leur degré de conformité aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. En tout, 56 d'entre eux sont conformes, y compris les neuf qui avaient atteint le statut de conformité en 2004-2005. L'Agence a mis davantage l'accent sur la présentation de rapports objectifs et équilibrés, ce qui comprend des mesures énergiques comme l'identification des ministères n'ayant pas atteint les objectifs d'équité en emploi et de diversité officiellement approuvés conformément au Cadre de responsabilisation de gestion.

Principaux défis à relever

La diversité sans cesse croissante de la population et de la main-d'œuvre du Canada représente un défi de même qu'une occasion pour l'Agence de faire preuve de leadership par la promotion de l'équité en emploi comme élément constituant du renouvellement de la fonction publique.

3.3.2 Réaliser et préserver les plans et priorités en matière de langues officielles

Contexte et engagements

La voie que le Canada a choisie en matière de bilinguisme témoigne de notre désir de refléter nos valeurs fondamentales dans le cadre de notre vie publique. Elle est présentée dans la *Loi sur les langues officielles*, laquelle engage le gouvernement, par l'intermédiaire des 196 institutions fédérales qui lui sont assujetties, à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix (Partie IV), à permettre aux employés dans les régions bilingues de travailler dans la langue officielle de leur choix (Partie V) et à assurer une participation équitable des Canadiens anglophones et des Canadiens francophones (Partie VI).

Pour soutenir ces engagements, l'Agence, par l'intermédiaire de sa Direction des langues officielles, élabore et coordonne les politiques et programmes du gouvernement fédéral concernant le service au public, la langue de travail et la participation des Canadiens anglophones et des Canadiens francophones. L'Agence surveille le respect, par les institutions fédérales, des obligations prévues par la loi en suivant, en vérifiant et en évaluant l'efficacité et l'efficience de leurs programmes et elle prépare un rapport annuel à l'intention du Parlement.

L'Agence joue un rôle de premier plan dans la mise en œuvre, sur cinq ans, de la composante sur une fonction publique exemplaire du *Plan d'action des langues officielles*, annoncé en 2003 pour donner une nouvelle impulsion à la dualité linguistique du Canada. En vertu de ce plan d'action, l'Agence gère aussi le Programme d'innovation des langues officielles afin d'aider les institutions et les conseils fédéraux régionaux à mettre en œuvre des projets novateurs ayant un effet d'entraînement au niveau de la promotion des langues officielles et de la prestation des services aux Canadiens.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2005-2006 ont été établis comme suit :

Plans et priorités 2005-06	Calendrier
<ul style="list-style-type: none">• Le service aux Canadiens et la responsabilisation au chapitre des langues officielles sont améliorés.<ul style="list-style-type: none">○ Des systèmes renforcés de surveillance et de reddition de comptes, qui rendent les résultats plus transparents et accessibles aux Canadiens, sont en place, y compris des indicateurs de rendement et des outils d'évaluation. 2005-06○ Des instruments de politique plus simples, plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats sont élaborés. 2005-06 2004-06○ Des instruments de politique plus simples, plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats sont élaborés. 2004-05○ L'examen de l'observation du Règlement sur les langues officielles (communications avec le public et service au public) est terminé 2004-08○ Une aide continue est fournie aux institutions pour s'assurer que les langues officielles font partie intégrante des opérations et que la prestation de services bilingues aux Canadiens est améliorée, notamment grâce aux travaux réalisés dans le cadre du Plan d'action, y compris le Programme d'innovation, afin de soutenir le changement de culture.▪ Une vision commune consolidée d'un milieu de travail bilingue et de ses valeurs sous-jacentes est en place - ce qui contribue à l'usage effectif des deux langues officielles dans les régions ciblées.<ul style="list-style-type: none">○ Une aide continue est offerte aux institutions pour promouvoir l'utilisation des langues officielles au travail, notamment grâce aux travaux réalisés dans le cadre du Plan d'action, y compris le Programme d'innovation, afin de soutenir le changement de culture. 2004-08• Des cibles sont établies pour parvenir à des capacités bilingues accrues au sein des groupes de direction et de la relève, favorisant ainsi dans les régions bilingues l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail. 2004-08	

Principales réalisations

Le service aux Canadiens et la responsabilisation ont été améliorés grâce à des systèmes renforcés de surveillance et de reddition de comptes. Le nouveau modèle de gestion et ses outils afférents ainsi que le tableau de bord qui ont été finalisés durant l'année permettent de suivre les progrès réalisés par les institutions fédérales dans l'exécution du programme des langues officielles. Une augmentation du nombre de vérifications horizontales et verticales nous permettra de vérifier que des mesures tangibles sont mises en place et que le public est informé à cet égard.

L'Agence a poursuivi le travail amorcé en 2004-2005 quant à l'examen de ses politiques en matière de langues officielles dans le cadre du *Plan d'action des langues officielles*, dans le but de les mettre à jour, d'en diminuer le nombre, de mettre l'accent sur les résultats, de les adapter à la publication sur le Web et d'ajouter des indicateurs de rendement et les exigences en matière de rapports. Les instruments de politique révisés n'imposent pas de nouvelles obligations mais clarifient celles qui existent en les plaçant dans un contexte moderne. Ils reposent sur les valeurs

de la fonction publique et établissent clairement les résultats attendus et les responsabilités qui y sont rattachées. Après de vastes consultations menées auprès des ministères, organismes, sociétés d'État et communautés de langue officielle en situation minoritaire, la phase II est entrée en vigueur en juillet 2005. La *Politique sur l'utilisation des langues officielles pour les communications avec le public et la prestation des services* et deux nouvelles directives, soit la *Directive sur l'utilisation des langues officielles sur les sites Web* et la *Directive sur l'utilisation des langues officielles pour les communications électroniques*, remplacent six instruments de politique. La mise en œuvre de la phase II permet aux fonctionnaires de mieux comprendre les droits du public et les obligations des institutions en ce qui concerne l'aspect linguistique des communications avec le public et de la prestation des services, tout en clarifiant les droits et obligations en ce qui concerne la langue de travail.

En ce qui a trait à l'examen de l'observation du *Règlement sur les langues officielles*, la dernière phase de la révision de l'application portant sur la demande importante n'est pas complètement terminée. Plus de deux tiers des quelque 50 institutions visées par cette dernière phase de l'exercice se sont acquittées de leurs obligations en menant les sondages visant à mesurer la demande de service dans les bureaux concernés. Le litige entourant la question des obligations des administrations aéroportuaires, de même que le projet de loi touchant le consortium d'Air Canada, explique pourquoi quelque 15 institutions n'ont toujours pas mené à terme cet exercice.

Une aide solide a continué d'être fournie aux institutions pour s'assurer que les langues officielles font partie intégrante des opérations et que la prestation de services bilingues aux Canadiens est améliorée, notamment grâce au Programme d'innovation, afin de soutenir le changement de culture. Doté d'un budget de 14 millions de dollars sur cinq ans, ce fonds de lancement favorise la mise en œuvre de projets novateurs qui entraînent un changement culturel. La troisième année du Programme, soit 2005-2006, a été lancée en décembre 2004. Parmi plus de 50 projets présentés, 32 ont été retenus en février 2005 se chiffrant en tout à 2,8 M\$.

Des réunions ont été tenues régulièrement avec l'exécutif des Conseils régionaux et leur comité de langues officielles pour les informer du contenu des nouvelles politiques, pour partager les préoccupations régionales et pour échanger sur les bonnes pratiques. Les conseils régionaux se sont avérés être une tribune précieuse et un réseau utile pour permettre aux membres et aux ministères participants de partager l'information. En juin 2005, le Prix d'excellence dans la fonction publique a récompensé l'effort collectif des conseils fédéraux de l'Ouest, qui ont mis en œuvre leur plan stratégique sur les langues officielles. Ce plan, qui compte parmi les nombreuses réussites du Programme d'innovation pour les langues officielles, met l'accent sur la prestation de services bilingues aux Canadiens des régions de l'Ouest du Canada.

L'Agence a continué d'offrir son appui aux institutions pour promouvoir **une vision commune consolidée d'un milieu de travail bilingue qui contribue à l'usage effectif des deux langues officielles dans les régions ciblées**. Par exemple, le Conseil fédéral régional du Québec a lancé un projet qui répondait aux préoccupations soulevées par les communautés anglophones de la région du Québec. À l'hiver 2005, le Conseil a tenu son premier Forum sur la dualité linguistique, intitulé « *Parle-moi, I'm listening* », où il a été question des priorités dans cette région et qui a servi de base pour des projets mis en place grâce au Programme d'innovation. La Direction des langues officielles a offert des séances d'information, des conférences annuelles et

des réunions ponctuelles aux principaux partenaires et aux champions des langues officielles. Ces rencontres ont permis aux participants d'acquérir une meilleure compréhension de leur rôle et responsabilités ainsi que de la gestion des risques afférents à la nouvelle partie VII de la *Loi sur les langues officielles*. Parmi ces événements figuraient le « Forum de bonnes pratiques » tenu à Ottawa en novembre 2005 ainsi que la deuxième Conférence annuelle conjointe en mars 2006 à Vancouver.

Une somme de 2 millions de dollars sur cinq ans (jusqu'en 2008) a été octroyée à la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) dans le cadre du *Plan d'action pour les langues officielles* afin d'intensifier le **recrutement de candidats bilingues dans les régions bilingues**. Cette initiative est bien enclenchée; de nombreuses activités de sensibilisation ont été organisées et des outils de communications et d'information ont été disséminés concernant les possibilités d'emploi, les exigences linguistiques et l'évaluation de la langue seconde au sein de la fonction publique, notamment :

- 174 ateliers, avec quelques 5236 participants, sur le processus de concours, les exigences linguistiques et l'évaluation de la langue seconde;
- quelque 58 partenariats régionaux ou nationaux avec différents groupes, en particulier des universités (32), des groupes d'intérêt (20) et des ministères fédéraux (6);
- la saisie de données sur les compétences linguistiques déclarées par les candidats à des postes bilingues, les résultats des tests d'interaction orale en fonction des exigences linguistiques des postes et les compétences linguistiques déclarées par rapport aux résultats obtenus par les candidats.

Les travaux se sont poursuivis auprès des groupes de direction et de la relève, de concert avec les institutions. L'Agence suit de près les progrès dans chaque institution et, entre autres, effectue un suivi lors de l'exercice des bilans annuels. Les institutions fédérales sont responsables de veiller à ce que les membres des groupes de direction et de la relève satisfont aux exigences linguistiques de leurs postes. De plus, la Direction des langues officielles profite des rencontres régulières avec les institutions et de ses réseaux de comités pour réitérer l'importance de promouvoir l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail.

Principaux défis à relever et prochaines étapes

Le respect des langues officielles tant dans la prestation des services aux Canadiens que dans le milieu de travail est un défi permanent qui exige des efforts soutenus et ciblés et qui doivent être exercés de concert avec les institutions. L'Agence, par l'intermédiaire de sa Direction des langues officielles, s'est engagée à continuer de promouvoir une vision partagée et les valeurs intrinsèques de la dualité linguistique du Canada.

Partie IV : Notre organisation

4.1 Engagements ministériels :

<p><i>Contexte et engagements</i></p>

L'Agence a été créée le 12 décembre 2003 afin de diriger la modernisation de la gestion des RH dans la fonction publique, en particulier par la mise en application de la LMFP. Toutefois, pour réussir, la mise en application de la LMFP doit d'abord et avant tout passer par un changement culturel supposant un nouveau type de relations avec les syndicats caractérisé par l'engagement et la collaboration ainsi que par un transfert de l'autorité des spécialistes des RH aux gestionnaires hiérarchiques et des organismes centraux aux administrateurs généraux.

Au cours de cette année charnière d'entrée en vigueur de tous les derniers éléments de la LMFP, l'Agence a continué de prendre des mesures strictes pour délaisser son rôle traditionnel de surveillance d'organisme central, décrit comme étant « axé sur les règles et sur l'observation », pour devenir un véritable catalyseur devant aider les ministères et organismes à s'acquitter de leurs nouvelles responsabilités. Des systèmes de surveillance et de reddition de comptes ont été conçus ou renforcés suivant une approche de portefeuille pour faciliter la responsabilisation et favoriser la transparence en gestion des RH dans un esprit d'amélioration continue.

En tant que nouvelle organisation, l'Agence veut prêcher par l'exemple et être reconnue comme une organisation modèle. À cette fin, nos propres systèmes de RH sont fondés sur les valeurs, les concepts et les exigences de la nouvelle loi, ce qui nous permet de travailler avec efficacité et efficience, dans un contexte de collaboration avec tous les partenaires, et de mettre en pratique les principes de gestion suivants :

- travailler efficacement avec nos partenaires;
- habiliter les ministères et organismes et exercer une surveillance efficace;
- faire preuve d'un leadership novateur et responsable;
- préconiser la simplicité et la clarté;
- élaborer des approches globales dans l'intégration des disciplines de la gestion des RH.

Dans ce contexte, les plans et priorités pour 2005-2006 ont été établies comme suit :

- créer et développer une organisation abordable, pleinement déterminée à respecter les engagements mentionnés dans le rapport *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, en préconisant et en appliquant, au sein de son organisation, la vision, les principes et les objectifs sous-jacents à la modernisation de la fonction de contrôleur et de la gestion des ressources humaines;
- créer et développer une nouvelle structure organisationnelle efficace, dotée de secteurs d'activité (activités de programme) en accord avec les objectifs stratégiques globaux de l'Agence;

- établir un cadre de planification stratégique solide et clair, lié à une vision, à des objectifs globaux et à des résultats clés clairement énoncés;
- créer une structure de communication abordable qui permettra à l'Agence de se positionner à l'échelle de la fonction publique et de communiquer efficacement avec tous les groupes cibles;
- établir un modèle de fonctionnement qui permettra à l'Agence d'offrir un leadership, des politiques, des programmes et des services de soutien clairs, cohérents et intégrés au chapitre de la gestion des RH dans la fonction publique, et qui apportera une valeur ajoutée aux ministères, aux organisations et aux fonctionnaires;
- acquérir une compétence de base reconnue en mesure du rendement et reddition de comptes, pour ainsi prêcher par l'exemple.

Principales réalisations

La planification intégrée des RH et des activités est le fondement permettant d'évaluer et de comprendre les besoins actuels et futurs des ministères et organismes de manière à ce qu'ils puissent servir les Canadiens avec efficacité. Un des défis dans l'application efficace de ces principes de gestion consiste à s'assurer que l'organisation est bien établie pour faire avancer le programme gouvernemental de modernisation de la gestion des RH. Ce faisant, l'Agence s'est concentrée sur les priorités et les plans internes suivants.

Elle a mis l'accent en particulier sur l'établissement de la **vision, des objectifs et des principes énoncés dans la nouvelle loi** car l'Agence croit fermement qu'elle doit donner l'exemple des comportements et du respect des valeurs qu'elle attend des autres. Pour assurer la préparation de l'organisation à l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en décembre 2005, elle a établi de nouvelles normes et mécanismes pour diriger, gérer et perfectionner son effectif de manière intégrée, horizontalement et verticalement. À l'extérieur de l'Agence, cette dernière a connu une participation importante lors de forums sur la LEFP, y inclus le partage de produits et de documents tels que le *Guide de dotation de l'AGRHFPC* et *l'Apprentissage sur la LMFP*.

Le Comité de la haute direction de l'Agence a continué de participer activement à l'élaboration de politiques et de programmes et à la prise de décisions en gestion des RH. Le comité a tenu une journée de réflexion sur la planification des ressources humaines en juin 2005 pour se concentrer exclusivement sur les secteurs nécessitant un soutien pour s'assurer que l'organisation est capable de satisfaire à ses besoins actuels et ses besoins futurs prévisibles. C'est dans ce contexte et ce cadre que l'Agence a mis au point son premier plan organisationnel détaillé en gestion des RH, en tant que partie intégrante de son processus de planification stratégique et opérationnelle. Le rapport *Ressources humaines – Planifier l'avenir* définit six buts principaux pour la gestion des RH à l'Agence, en fonction des priorités. Le rapport a signalé, pour chaque but, une série d'objectifs, d'activités ou de stratégies qui permettraient d'atteindre les résultats souhaités : renouveler la capacité en politiques; faire croître la capacité administrative; renforcer les capacités de leadership; optimiser l'efficacité et l'efficience; conserver et transférer les

connaissances; et prendre les mesures dictées par les résultats de l'enquête sur le mieux-être en milieu de travail de 2005.

La majorité des employés de l'Agence ont participé en 2005-2006 à une enquête novatrice sur le mieux-être en milieu de travail devant permettre d'explorer les facteurs de la satisfaction des employés au travail et d'évaluer le rendement ministériel à cet égard. Bien qu'en général les résultats se soient révélés favorables, des besoins d'amélioration ont été constatés. L'Agence a immédiatement entrepris des travaux sur plusieurs éléments pour continuer à offrir un milieu de travail permettant aux employés de faire une importante contribution et de s'engager envers l'atteinte de résultats. De plus, ces travaux sont appuyés par le taux de participation importante de l'Agence (71,8 p. 100) dans le troisième *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux* (SAFF) de novembre 2005. Les résultats du SAFF s'ajouteront aux travaux en cours qui visent à améliorer le mieux-être en milieu de travail.

En date du 31 mars 2005, l'effectif de l'Agence atteint ou dépasse la disponibilité, au sein de la population active pour tous les groupes d'équité en matière d'emploi et 88 p. 100 (91 p. 100 des EX et 87 p. cent des non-EX) ont atteint les exigences linguistiques de leur poste. Des forums et des journées de réflexion à l'échelon de la Direction et de l'ensemble de l'Agence continuent d'être organisés pour favoriser l'échange de points de vue et de préoccupations et faciliter la participation directe et l'engagement. La plupart de ces activités ont été animées par l'équipe de développement organisationnel et de gestion du changement interne de l'Agence. Des champions ont été nommés dans un certain nombre de domaines.

Même si les secteurs d'activité de l'Agence étaient déjà harmonisés avec ses objectifs stratégiques globaux, des mesures ont été prises pour **s'assurer que la structure organisationnelle demeure efficace**. Par exemple, lors de sa création, l'Agence a conclu avec le ministère des Finances du Canada un accord de mise en commun de fonctions et de services ministériels. Entre-temps, l'Agence a continué d'acquérir de l'expertise dans les fonctions stratégiques, dont celle de la gestion des RH. En conséquence, on a décidé en 2005-2006 de rapatrier à l'Agence les services de dotation en personnel opérationnel car, pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels, il était essentiel que l'Agence assure un ressourcement efficace et efficient. Au quatrième trimestre, on a décidé que l'Agence serait responsable de la classification et d'autres services opérationnels des RH, tels que les langues officielles et tous les prix. En conséquence de négociations à cet égard avec le fournisseur de services, les dossiers opérationnelles de la classification ont été rapidement pris en main : un arriéré considérable a été éliminé en mars 2006.

Dans le but de faire de la mise en commun de services centraux et administratifs un moyen d'accroître l'efficacité et l'efficacités, l'Agence collabore avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, Finances Canada, l'École de la fonction publique du Canada et le Bureau du Conseil privé en vue de la conclusion d'une entente de services communs (regroupement des organismes centraux). L'expérience démontre que la mise en commun de services n'entraîne pas immédiatement des économies. En fait, il y a une augmentation initiale des coûts, qui est compensée avec le temps par un accroissement de l'efficacité et de l'efficacités.

En ce qui a trait à **l'infrastructure de communication**, un accord de partenariat a été conclu entre la Direction des communications et les gestionnaires de programme de l'Agence pour s'assurer que les rôles et responsabilités relatifs aux communications sont clairement définis. En plus d'aider l'Agence à maintenir un bon rendement, l'accord vise aussi à assurer la conformité de l'Agence à toutes les exigences de la *Politique de communication du gouvernement du Canada*, tout en faisant une utilisation efficace des ressources humaines et financières.

Le protocole de relations avec les médias a été révisé, les porte-parole de l'Agence auprès des médias ont reçu une formation. Le protocole sur la préparation des fiches pour la période de questions a été révisé et un comité de coordination des affaires parlementaires a été créé pour accroître l'efficacité des préparatifs de l'Agence pour les audiences parlementaires.

Constitué en 2004, le Conseil des communications continue de coordonner les communications sur les grandes initiatives de transformation de la fonction publique, qu'elles relèvent de la responsabilité du portefeuille du Conseil du Trésor ou de tout autre ministère (par exemple, la mise en œuvre de la LMFP ou la transformation des activités).

De plus, le Réseau des communicateurs sur la modernisation de la gestion de la fonction publique, créé en 2005, se réunit tous les trois mois. Le réseau, qui est composé d'au moins un communicateur par ministère ou organisme fédéral et qui compte plus de 100 membres, est un moyen efficace de tenir toute la fonction publique informée des initiatives de transformation et des questions liées au nouveau système de gestion des RH.

L'Agence est déterminée à offrir un **leadership, des politiques, des programmes et des services de soutien clairs, cohérents et intégrés au chapitre de la gestion des RH** dans la fonction publique et d'offrir une valeur ajoutée aux ministères, aux organisations et aux fonctionnaires. C'est dans cette optique qu'en 2005-2006, l'Agence a choisi de faire une grande priorité de leur collaboration avec le Conseil du Trésor sur l'initiative de renouvellement des politiques. Cette initiative clarifie les responsabilités et les obligations redditionnelles des ministres et des administrateurs généraux ainsi que les responsabilités des spécialistes fonctionnels. En renforçant et en rationalisant la façon dont travaille le gouvernement, les politiques renouvelées accroissent son efficacité et sa responsabilisation. Tous les instruments de politique de RH sont examinés dans le cadre d'un rigoureux processus de mise en question, harmonisés avec les objectifs du projet et regroupés sous un nouveau « *Cadre de gestion des personnes* » dans l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor. Ce travail était très avancé en mars 2006 et doit se terminer en décembre 2006.

L'Agence a continué de diriger et d'appuyer les travaux du Comité consultatif sur la gestion des ressources humaines, le premier comité entièrement voué aux questions de gestion des RH. Le Bureau du Conseil privé, la Commission de la fonction publique du Canada, l'École de la fonction publique du Canada et le Secrétariat sont représentés dans le comité. L'Agence a également soutenu un certain nombre d'autres comités de sous-ministres et de sous-ministres adjoints qui avaient été créés en vue de la mise en application de la LMFP. Ces comités sont des lieux privilégiés d'échange, de coordination et d'intégration pour toutes les questions relatives à la gestion des RH. Ce sont des mécanismes clés qui permettent à l'Agence d'obtenir l'adhésion de tous ses partenaires en vue de la consolidation efficace des fondements du régime modernisé

de gestion des RH. Les syndicats ont continué de participer à divers niveaux comme jamais ils ne l'avaient fait auparavant, notamment au sein propre du secrétariat de l'Agence chargé de la mise en œuvre de la LMFP.

La création d'une fonction de planification efficace et de **processus de mesure du rendement et de reddition de comptes** constitue l'un des principaux éléments du plan de gestion des RH de l'Agence. L'Agence a lié les plans opérationnels et les accords sur le rendement aux plans stratégiques et a mis en place un système efficace de gestion du rendement prévoyant la définition d'objectifs, une rétroaction sur le rendement, des stimulants et des récompenses ainsi que la gestion du mauvais rendement. L'équipe de gestion est responsable des questions relatives à l'équité en emploi et aux langues officielles par l'entremise de la gestion du rendement et de la rémunération.

***Principaux défis à relever et
prochaines étapes***

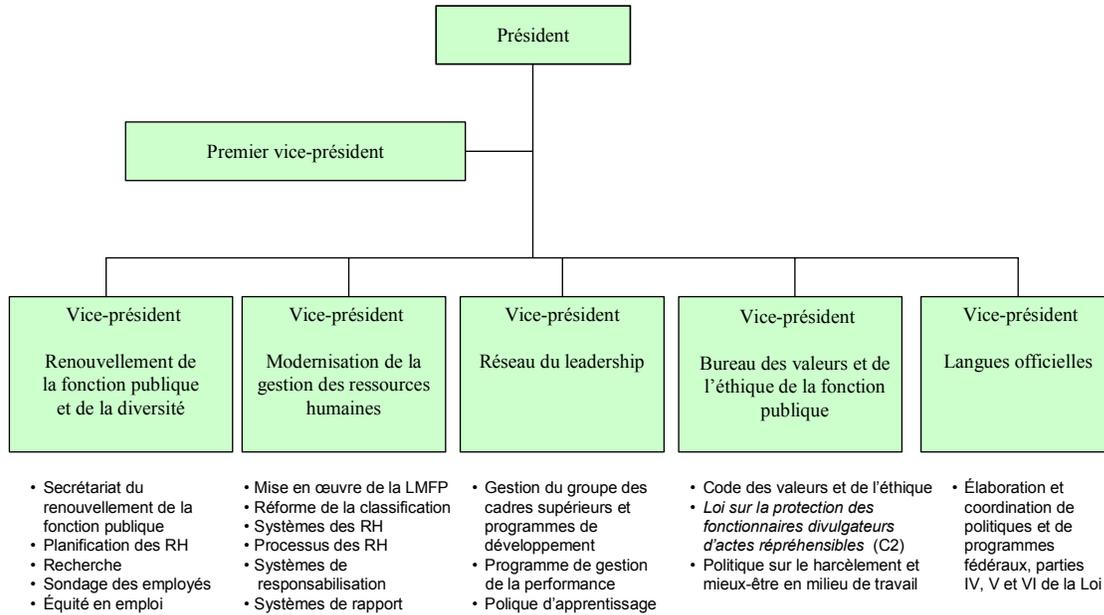
En cette année cruciale de mise en application de la LMFP et après seulement un peu plus de deux ans d'existence, l'Agence a relevé un certain nombre de défis pour faire avancer le programme gouvernemental de modernisation de la gestion

des RH. En tant que ministère, elle a donné l'exemple et a satisfait à toutes les exigences en vue de l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en décembre 2005, ce que la Commission de la fonction publique du Canada a reconnu dans son évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion de la dotation.. En tant qu'organisme central, l'Agence a maintenu l'engagement et la collaboration de tous ses partenaires.

L'Agence continuera d'élaborer l'infrastructure de la gestion des RH nécessaire pour servir d'exemple en matière de programmes de dotation, de maintien en poste et de perfectionnement, afin d'assurer la permanence de sa source de professionnels et de futurs dirigeants hautement qualifiés. Elle élaborera également des stratégies d'apprentissage organisationnelles pour s'assurer que les employés ont les connaissances et les compétences nécessaires à la satisfaction des besoins actuels et futurs de même qu'une stratégie organisationnelle de maintien et de transfert des connaissances, tel qu'envisagé dans le plan ministériel des RH.

4.2 Structure organisationnelle au 30 septembre 2006

Structure organisationnelle en date du 30 septembre 2006



Partie V : Information supplémentaire

Tableau 1 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles (y compris les ETP)

Ce tableau compare le Budget principal des dépenses, les dépenses prévues, le total des autorisations et les dépenses réelles pour l'exercice qui vient de se terminer, et il présente des données historiques pour les dépenses réelles.

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 2003-2004	Dépenses réelles 2004-2005	2005-2006			
			Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles ⁽²⁾
Modernisation des ressources humaines et responsabilisation accrue	s.o.	29 074	23 840	23 631	37 685	37 465
Un leadership efficace conforme à l'éthique et un milieu de travail de qualité	s.o.	49 958	51 590	40 100	58 155	49 334
Une fonction publique représentative et accessible	s.o.	14 951	11 290	11 207	12 977	12 511
Total	64 354	93 983	86 720	74 938	108 817	99 310
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux ⁽¹⁾	4 807	8 587	s.o.	7 400	s.o.	8 375
Dépenses totales de l'Agence	69 161	102 571	86 720	82 338	108 817	107 685
Équivalents temps plein	374	477	s.o.	504	s.o.	539

Remarque : les totaux à l'intérieur des tableaux ou encore entre eux peuvent varier en raison de l'arrondissement des nombres.

(1) Les services reçus à titre gracieux comprennent les locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la part de l'employeur des primes d'assurance des employés, les dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor et les services fournis par le ministère de la Justice (voir le Tableau 4).

(2) Vu l'effet de distorsion découlant de l'impossibilité de transférer comme prévu les autorisations de contributions dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses, l'écart entre le total des dépenses réelles et le total des autorisations s'explique mieux au Tableau 6.

Le total des autorisations qui s'établit à 108,8 M\$ pour 2005-2006 représente une augmentation nette de 33,9 M\$ ou 45% par rapport aux dépenses prévues de 74,9 M\$ pour 2005-2006. La différence représente le financement net provenant du Budget supplémentaire des dépenses et des mandats spéciaux de la gouverneure générale. Elle se ventile comme suit :

Une augmentation de 38,6 M\$ s'expliquant comme suit :

- 14,6 M\$ – Financement pour la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale (*Loi sur la modernisation de la fonction publique*);

- 4,2 M\$ – Financement pour la promotion de pratiques éthiques dans la fonction publique fédérale et l’institution d’un climat favorable à la divulgation des actes répréhensibles;
- 3,3 M\$ – Affectation du report du budget de fonctionnement;
- 0,1 M\$ – Financement pour appuyer des projets d’équité en matière d’emploi, afin d’augmenter la représentation au sein de la fonction publique de groupes désignés, dont les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées;
- 0,2 M\$ – Financement pour un programme d’apprentissage conjoint avec l’Alliance de la fonction publique du Canada;
- 16,2 M\$ – Les dépenses prévues initialement ne comprenaient pas les contributions de 16,2 M\$ au Programme de stages pour les jeunes, qui devait être transféré à Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses et intégré à la Stratégie emploi jeunesse; voir le tableau 6 pour de plus amples renseignements.

Une diminution de 4,7 M\$ ayant trait essentiellement à des crédits ne nécessitant pas de mandat spécial de la gouverneure générale et s’expliquant comme suit :

- (0,6 M\$) – Économies résultant des travaux du Comité d’examen des dépenses – Initiatives ministérielles/Approvisionnement;
- (0,2 M\$) – Report de fonds d’équité en matière d’emploi;
- (0,4 M\$) – Ajustement technique au crédit législatif – Contributions au régime d’avantages sociaux des employés
- (0,5 M\$) – Financement pour réaliser des études de faisabilité, ou y participer, quant à l’introduction d’une approche de services partagés pour les services et systèmes gouvernementaux internes de finances, de ressources humaines et d’équipement;
- (2,1 M\$) – Conventions collectives;
- (0,9 M\$) – Crédits ayant trait à la paie (indemnités de départ, crédits de congés, prestations parentales).

Tableau 2 : Utilisation des ressources par activité de programme

Le tableau ci-dessous présente de l'information sur l'utilisation des ressources au cours de l'exercice qui vient de se terminer.

2005-2006			
(en milliers de dollars)	Budgétaire		
Activités de programme (composantes du résultat stratégique)	Fonctionnement	Contributions	Total : Dépenses budgétaires
Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue			
Budget principal des dépenses	23 840	-	23 840
<i>Dépenses prévues</i>	23 631	-	23 631
Total des autorisations	37 685	-	37 685
<i>Dépenses réelles</i>	37 465	-	37 465
Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité			
Budget principal des dépenses	35 390	16 200	51 590
<i>Dépenses prévues</i>	40 100	-	40 100
Total des autorisations	41 955	16 200	58 155
<i>Dépenses réelles</i>	41 186	8 148	49 334
Une fonction publique représentative et accessible			
Budget principal des dépenses	11 290	-	11 290
<i>Dépenses prévues</i>	11 207	-	11 207
Total des autorisations	12 977	-	12 977
<i>Dépenses réelles</i>	12 511	-	12 511
Total pour l'AGRHFPC			
Budget principal des dépenses	70 520	16 200	86 720
<i>Dépenses prévues</i>	74 938	-	74 938
Total des autorisations	92 617	16 200	108 817
<i>Dépenses réelles</i>	91 162	8 148	99 310

Tableau 3 : Crédits votés et législatifs

Le présent tableau explique la façon dont le Parlement approuve les affectations de crédits à l'Agence.

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué pour le poste voté ou législatif (en milliers de dollars)	2005-2006			
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
30	Dépenses de fonctionnement	62 084	65 838	83 884	82 429
35	Contributions	16 200	-	16 200	8 148
(S)	Contributions au régime d'avantages sociaux des employés	8 436	9 100	8 733	8 733
	Total	86 720	74 938	108 817	99 310

Remarque 1 : les tableaux 1 et 6 fournissent des renseignements sur les écarts significatifs.

Tableau 4 : Services reçus à titre gracieux

(en milliers de dollars)	2005–2006
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	3 920
Contributions de l'employeur aux primes d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (à l'exclusion des fonds renouvelables). Contributions de l'employeur aux régimes de prestation assurées des employés et dépenses afférentes payées par le SCT.	4 226
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	229
Total des services reçus à titre gracieux en 2005-2006	8 375

Tableau 5 : Besoins en ressource par organisation et par activité

2005-2006				
Activité de programme Organisation	Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue	Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité	Une fonction publique représentative et accessible	Total
Présidente				
Budget principal des dépenses	206	342	95	643
Dépenses prévues	200	300	100	600
Total des autorisations	204	338	96	638
Dépenses réelles	220	363	103	686
Première vice-présidente				
Budget principal des dépenses	202	336	97	635
Dépenses prévues	200	300	100	600
Total des autorisations	184	304	86	574
Dépenses réelles	173	287	81	541
Gestion et planification stratégiques				
Budget principal des dépenses	5 382	7 801	2 535	15 718
Dépenses prévues	5 950	7 280	2 502	15 732
Total des autorisations	8 104	11 246	3 526	22 876
Dépenses réelles	8 155	10 832	2 686	21 673
Communications				
Budget principal des dépenses	478	791	224	1 493
Dépenses prévues	800	1 100	400	2 300
Total des autorisations	864	1 430	405	2 699
Dépenses réelles	852	1 410	399	2 661

<i>Planification des ressources humaines, responsabilisation et diversité</i>				
Budget principal des dépenses	8 426		2 537	10 963
Dépenses prévues	8 426		2 537	10 963
<i>Total des autorisations</i>	9 226		2 927	12 153
Dépenses réelles	9 182		3 012	12 194
<i>Gestion de la modernisation de la gestion des ressources humaines</i>				
Budget principal des dépenses	9 146			9 146
Dépenses prévues	8 055			8 055
<i>Total des autorisations</i>	19 103			19 103
Dépenses réelles	18 883			18 883
<i>Réseau du leadership</i>				
Budget principal des dépenses		41 708		41 708
Dépenses prévues		24 508		24 508
<i>Total des autorisations</i>		40 142		40 142
Dépenses réelles		32 483		32 483
<i>Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique</i>				
Budget principal des dépenses		612		612
Dépenses prévues		6 612		6 612
<i>Total des autorisations</i>		4 695		4 695
Dépenses réelles		3 959		3 959
<i>Langues officielles</i>				
Budget principal des dépenses			5 802	5 802
Dépenses prévues			5 568	5 568
<i>Total des autorisations</i>			5 937	5 937
Dépenses réelles			6 230	6 230

Total pour l'AGRHFPC				
Budget principal des dépenses	23 840	51 590	11 290	86 720
Dépenses prévues	23 631	40 100	11 207	74 938
<i>Total des autorisations</i>	37 685	58 155	12 977	108 817
Dépenses réelles	37 465	49 334	12 511	99 310

Remarque 1 : les tableaux 1 et 6 fournissent des renseignements sur les écarts significatifs.

Tableau 6 : Détails sur les programmes des paiements de transfert (PPT)

Pour de plus amples renseignements sur les programmes de paiements de transfert, voir <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimF.asp>.

1) Nom du programme de paiement de transfert : Programme de stages pour les jeunes dans la fonction publique fédérale (voté)						
2) Date de début du projet : octobre 1997 (1 ^{re} année du programme); septembre 2000 (programme permanent renouvelé)		3) Date de fin du projet : Le programme se poursuit (voir la note 6 et la remarque ci-dessous)				
4) Description						
Le Programme de stages pour les jeunes dans la fonction publique fédérale place des jeunes dans des postes au sein de ministères d'accueil. En 2004-2005, il a été décidé d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes à la Stratégie emploi jeunesse qui relève de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). Ces deux programmes s'adressent aux jeunes qui ont de la difficulté à se trouver un emploi. Cette décision entraînera une prestation de programmes plus efficace et rentable pour aider les jeunes à bien s'intégrer au marché du travail.						
5) Résultats stratégiques						
Objectif : offrir des stages de formation dans des sites de travail de la fonction publique à des jeunes sans emploi ou sous-employés, afin de leur permettre d'acquérir des compétences qui améliorent leur aptitude au travail, ainsi que l'expérience dont ils auront besoin pour obtenir un emploi.						
6) Résultats obtenus						
Pour de plus amples renseignements sur le programme, consulter le Rapport ministériel sur le rendement de RHDCC.						
	7) Dépenses réelles 2003-2004	8) Dépenses réelles 2003-2004	9) Dépenses prévues 2005-2006	10) Total des autorisations 2005-2006	11) Dépenses réelles 2005-2006	12) Écart entre 9 et 11
13) Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada						
14) Contributions totales	16 175	16 082	0	16 200	8 148	-8 148
15) Total du programme de paiements de transfert	16 175	16 082	0	16 200	8 148	-8 148
16) Commentaire sur l'écart : les dépenses prévues initiales ne comprenaient pas des contributions de 16,2 M\$ au Programme de stages pour les jeunes, qui devait être transféré à Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses, et intégré à la Stratégie emploi jeunesse						
17) Constatation majeure découlant de l'évaluation et URL pour la dernière évaluation : http://www.hрма-agrh.gc.ca/reports-rapports/sefpsyip-espjsjpf_f.asp						

Remarque : en 2005-2006, le Programme a été transféré à Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). En outre, le Comité d'examen des dépenses a décidé de réduire le budget du programme de 8 M\$. Cette réduction de 8 M\$ et le transfert des autorisations et du financement (8,2 M\$ restants du programme de contributions, plus 1,2 M\$ de fonds de fonctionnement) devaient tous deux être effectués dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses de 2005-2006. C'est pourquoi les dépenses prévues étaient de 0 \$. Toutefois, en l'absence d'un Budget supplémentaire des dépenses en 2005-2006, le budget de cet exercice et les dépenses correspondantes n'ont pas été retirés de l'AGRHFPC.

Les transferts pour l'exercice 2006-2007 et les suivants ont été effectués par des ajustements à la MJANR. C'est donc RHDCC qui engagera à l'avenir les dépenses découlant de ces autorisations et qui produira les rapports y ayant trait.

Tableau 7 : Réponses aux rapports des comités parlementaires de l'année financière 2005-2006

En avril 2005, le Comité permanent des comptes publics a déposé son neuvième rapport. Celui-ci portait sur les chapitres 3, 4 et 5 du rapport de novembre 2003 de la vérificatrice générale du Canada, qui informaient le Parlement des résultats d'une série de vérifications à l'échelle gouvernementale des activités de commandite, de publicité et de recherche sur l'opinion publique, respectivement. Le Comité a formulé plusieurs recommandations, dont trois qui intéressent particulièrement l'AGRHFPC.

Recommandations pertinentes

<p><i>Que des sanctions administratives allant jusqu'au renvoi de la fonction publique soient établies de manière à décourager l'inobservance des règles de passation des marchés.</i></p>
--

<p><i>Que l'on tienne compte de l'observation des règles en matière de passation de marchés dans l'évaluation annuelle des fonctionnaires des services d'approvisionnement ou quand on envisage de leur accorder une promotion ou une prime au rendement.</i></p>

<p><i>Que les paragraphes allant de 41(2) à 41(3) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique soient immédiatement abrogés.</i></p>
--

Réponse : Dans sa réponse de juillet 2005, le gouvernement soulignait que la fonction publique du Canada a un cadre administratif régissant les mesures disciplinaires, y compris la cessation d'emploi (le licenciement). En ce qui concerne la gestion du rendement des employés, il a mentionné que les superviseurs disposent d'une gamme d'approches et d'outils pour les aider, dont la formation, l'encadrement, l'orientation professionnelle, la retenue de la rémunération au rendement et la documentation du dossier d'un employé au rendement insatisfaisant. Le gouvernement a également indiqué qu'il maintenait les priorités de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relatives à certains membres du personnel politique et que cette question serait réévaluée lors du prochain examen de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, qui doit avoir lieu après cinq ans.

En juin 2005, le Comité permanent des comptes publics déposait son dix-neuvième rapport, « Gestion de la recherche sur l'opinion publique. » Celui-ci portait sur le chapitre 5 du rapport de novembre 2003 de la vérificatrice générale du Canada. Il comportait neuf recommandations, dont deux qui intéressent particulièrement l'AGRHFPC.

Recommandations pertinentes

Que le gouvernement adopte des lignes directrices exposant aux fonctionnaires la façon de repérer et d'éviter les conflits d'intérêts et l'apparence de conflit d'intérêts dans le cadre du processus d'octroi de contrats de recherche sur l'opinion publique.

Que, comme il le recommandait dans son 9^e Rapport de la première session de la 38^e législature, des sanctions administratives pouvant aller jusqu'au renvoi de la fonction publique du Canada soient établies pour dissuader les responsables de l'attribution des contrats d'en violer les règles.

Réponse : Dans sa réponse d'octobre 2005, le gouvernement a souligné qu'il a déjà pris des mesures pour répondre aux deux recommandations et qu'aucune autre mesure n'est nécessaire. Par exemple, le gouvernement a indiqué que les fonctionnaires fédéraux doivent se conformer au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, institué en septembre 2003. Il a également mentionné que les superviseurs disposent d'un ensemble d'approches et d'outils pour les aider à gérer le rendement des employés.

En juin 2005, le Comité permanent du développement des ressources humaines, du développement des compétences, du développement social et de la condition des personnes handicapées déposait son huitième rapport, « L'accessibilité universelle ». Il s'agissait d'un survol des problèmes d'accessibilité auxquels font face les personnes handicapées et que le gouvernement cherche à résoudre par le truchement de sa législation sur l'équité en matière d'emploi, de programmes de dépenses, de mesures fiscales sélectives et de services communautaires. Le Comité a formulé plusieurs recommandations, dont l'une revêt un intérêt particulier par rapport au mandat de l'Agence.

Recommandation pertinente

Le Sous-comité recommande que, sans délaissier les statistiques de représentation, la performance de la fonction publique fédérale en ce qui touche l'emploi des personnes handicapées se mesure dorénavant à partir des statistiques d'embauche. Ce changement devrait se refléter de manière explicite dans le prochain rapport sur l'équité en matière d'emploi qui sera déposé par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

Réponse : Dans sa réponse d'octobre 2005, le gouvernement a souligné que toute mesure du rendement du gouvernement fédéral en matière d'équité en emploi doit tenir compte des dynamiques relatives au statut de personne handicapée et à la déclaration volontaire. Par exemple les employés peuvent devenir handicapés ou déclarer un handicap après avoir été embauché. Il est donc important de tenir compte des statistiques annuelles sur l'embauche, la promotion et la cessation d'emploi des employés atteints d'un handicap. Le gouvernement a ajouté qu'il continuera d'apporter des améliorations aux politiques et aux programmes et que l'Agence travaille avec d'autres ministères et organismes fédéraux et avec le Comité national

des employés handicapés de la fonction publique fédérale en vue d'améliorer la situation des employés handicapés.

En mai 2005, le Comité permanent des langues officielles a déposé son deuxième rapport, « Enjeux du bilinguisme dans la fonction publique fédérale ». Celui portait sur la mise en application de la Loi sur les langues officielles de 1969. De nombreuses recommandations du Comité intéressent l'Agence.

Recommandations pertinentes

Le Comité recommande que les personnes nouvellement nommées à des postes de direction suivent une séance formelle d'information donnée par l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), en collaboration avec le Commissariat aux langues officielles, sur l'importance de créer et de maintenir un milieu de travail propice à l'usage effectif des deux langues officielles.

Le Comité recommande que l'Agence élabore un mécanisme de vérification approprié afin de s'assurer que la fonction publique fédérale constitue un milieu de travail propice à l'usage effectif des deux langues officielles, et qu'elle en fasse état dans son rapport annuel au Parlement.

Le Comité recommande au gouvernement fédéral de faire en sorte qu'il n'y ait pas de répercussion négative sur le service au public dans la langue officielle du client, sur la langue de travail des employés fédéraux ainsi que sur le développement des communautés de langue officielle en situation minoritaire, lorsqu'il y a des réorganisations administratives majeures, telles que le déplacement de sièges sociaux d'institutions ou d'organismes fédéraux.

Le Comité recommande au gouverneur en conseil d'adopter un décret qui garantit aux employés fédéraux le droit de travailler dans la langue officielle de leur choix, lorsque le siège social d'une institution fédérale est déménagé dans une région qui n'est pas désignée bilingue pour la langue de travail.

Le Comité recommande à l'Agence de fournir les données nécessaires en matière de services de formation linguistique, tant ceux offerts par des fournisseurs publics que privés, et qu'elle en fasse état dans son rapport annuel sur les langues officielles déposé au Parlement, comme le faisait le Conseil du Trésor jusqu'en 1999. Les ministères et les organismes doivent notamment fournir à l'Agence l'information financière et non financière nécessaire pour permettre des analyses en fonction des résultats réels ou attendus.

Le Comité recommande à la CFP de s'assurer que l'utilisation du DELO soit une mesure d'exception et, si des institutions et organismes fédéraux y ont recours, que la CFP s'assure que le droit du public d'être servi dans la langue officielle de son choix est protégé.

Réponse : Dans sa réponse d'octobre 2005, le gouvernement décrivait un certain nombre d'activités entreprises par l'Agence et l'École de la fonction publique du Canada, en collaboration avec Justice Canada, le Bureau du Conseil privé et le Commissariat aux langues officielles, en vue de renforcer l'évaluation du rendement et la responsabilisation. Il soulignait le programme de vérification renforcé de l'Agence, ses nouveaux outils d'auto évaluation mis à la

disposition des institutions pour les aider à déterminer leur rendement et les nouveaux cours de leadership et modules de langues officielles en cours d'élaboration.

Le gouvernement a fait état de l'adoption d'une mesure provisoire permettant aux employés qui choisissent de déménager lorsqu'un siège social est déplacé d'une région bilingue à une région unilingue de conserver leurs droits relatifs à la langue de travail. La mesure devait expirer après des consultations appropriées. Le gouvernement a convenu qu'il serait souhaitable d'avoir des données plus complètes et pertinentes sur la formation linguistique. Toutefois, il a fait remarquer que chaque institution comptabilise différemment les coûts de la formation linguistique, ce qui rend les comparaisons difficiles à l'échelle de la fonction publique du Canada.

L'Agence a également profité de l'occasion pour souligner qu'il est de son mandat de veiller à ce que le droit du public de recevoir des services dans la langue officielle de son choix soit protégé tandis que la Commission de la fonction publique est responsable du Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la fonction publique.