

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

**Budget des dépenses  
2004-2005**

**Rapport sur les  
plans et les priorités**

---

Reg Alcock  
Président du Conseil du Trésor

Pour plus de renseignements :

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

90, rue Sparks, pièce 820

Ottawa (Ontario)

Site web : [http://www.hrma-agrh.gc.ca/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp)

[hr-info-rh@hrma-agrh.gc.ca](mailto:hr-info-rh@hrma-agrh.gc.ca)

1-800-O-Canada

# Table des matières

Partie I: Messages .....	1
1.1 Message du Ministre .....	1
1.2 Déclaration de la direction .....	3
Partie II : Notre <i>raison d'être</i> .....	4
Partie III : Vue d'ensemble de la planification .....	5
3.1 Notre portefeuille .....	5
3.2 Notre cadre de planification stratégique .....	5
3.3 Nos défis et priorités clés .....	6
Partie IV : Plans et priorités détaillés.....	11
4.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue ....	11
4.2 Un leadership efficace, conforme à l'éthique et un milieu de travail de qualité .....	16
4.3 Une fonction publique représentative et accessible .....	18
4.4 Administration de l'Agence.....	20
Partie V : Notre organisation .....	21
5.1 Notre structure organisationnelle.....	21
5.2 Nos partenaires et nos principes de gestion .....	22
5.3 Nos dépenses prévues .....	23
Partie VI : Annexes .....	24
Annexe 1 – Sommaire des paiements de transfert .....	24
Annexe 2 – Précisions sur les programmes de paiements de transfert .....	25
Annexe 3 – Coût net du programme pour l'exercice budgétaire .....	26
Annexe 4 – Adresses Internet utiles .....	27

## Partie I: Messages

### 1.1 Message du Ministre



En qualité de ministre responsable de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence), je suis très heureux de présenter le premier *Rapport sur les plans et les priorités* de l'Agence, qui porte sur la période de 2004-2005 à 2006-2007.

La création de l'Agence, en décembre dernier, témoigne de la détermination du gouvernement du Canada à se doter d'une fonction publique moderne de niveau mondial pouvant offrir des services efficaces et de qualité à la population canadienne, de façon intègre, transparente et responsable.

Le gouvernement s'est clairement engagé à faire les choses différemment. Non seulement il a mis sur pied une agence afin d'améliorer sa performance pour mieux servir les Canadiens, mais il a aussi fourni à cette agence les outils nécessaires pour accomplir le travail.

Au cœur des plans de l'Agence figure la mise en application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, qui a reçu la sanction royale en novembre dernier. Cette loi, qui représente la première restructuration majeure de la fonction publique depuis plus de 35 ans, est constituée de divers éléments qui seront mis en œuvre progressivement. Cette transformation comprendra aussi des modifications de nature non législative, comme une réforme du système de classification et l'établissement d'un meilleur régime de responsabilisation pour la gestion des ressources humaines à la grandeur de la fonction publique.

La promotion des valeurs et de l'éthique dans la fonction publique est un autre élément central des plans de l'Agence. Ainsi, l'Agence a rédigé le *projet de loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs*, qui a été présenté au Parlement, le 22 mars 2004. Le projet de loi était encore à l'étude d'un comité lorsque la dernière élection fédérale a été annoncée, en mai dernier. Nous entendons présenter de nouveau un projet de loi dans ce domaine au cours des prochains mois.

L'Agence aura également comme priorités de favoriser la formation de chefs de file hautement compétents qui respectent les normes de responsabilisation et les normes d'éthique les plus élevées et de continuer d'apporter des améliorations ciblées en ce qui concerne l'équité en emploi et la promotion de la dualité linguistique.

En tant que Canadiens, nous devons également apprécier davantage notre fonction publique. Faire carrière dans la fonction publique est une chose admirable et honorable. La qualité, l'engagement et l'intégrité de nos fonctionnaires fédéraux sont reconnus dans le monde entier. Les hommes et les femmes qui travaillent pour le gouvernement du Canada consacrent leur vie à servir l'intérêt public et la population canadienne, ainsi qu'à protéger et à promouvoir l'équité, la justice, la santé et la

vitalité de notre démocratie, de notre économie, de notre environnement, de notre bien-être social et de notre sécurité collective. Tous les jours, ils contribuent à améliorer notre qualité de vie, au

pays et à l'étranger. Notre plus grande reconnaissance de leur excellente contribution se traduira par un redoublement d'efforts pour atteindre l'excellence.

Au nom de tous les Canadiens, je tiens à remercier tous les fonctionnaires fédéraux de leur travail assidu, de leur professionnalisme et de leur dévouement à l'égard de l'intérêt public. J'encourage aussi les parlementaires et les Canadiens à prendre connaissance du présent rapport et à reconnaître notre intérêt commun à soutenir l'excellence au sein de la fonction publique.

---

Reg Alcock

Président du Conseil du Trésor

## 1.2 Déclaration de la direction

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2004-2005 de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

Le présent rapport a été préparé conformément aux principes de déclaration et aux exigences de divulgation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- L'information sur les dépenses prévues respecte les consignes données par le ministre des Finances dans le budget et par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- Il est complet et exact.
- Il s'appuie sur des systèmes d'information et de gestion ministériels fiables.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document servira de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

---

Michelle Chartrand, présidente  
Agence de gestion des ressources humaines  
de la fonction publique du Canada

## Partie II : Notre *raison d'être*

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

L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence) a été créée le 12 décembre 2003.

Sa création repose sur la nécessité de rajeunir, de renforcer et de moderniser la gestion des ressources humaines (RH) dans la fonction publique, et cela, particulièrement grâce à la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003.

Tel que détaillé dans les parties suivantes du présent rapport, la gestion des RH dans la fonction publique a atteint un tournant décisif : un grand nombre de pratiques et de systèmes n'ont pas changé depuis près de quatre décennies et sont devenus trop complexes et rigides.

Parallèlement, les fonctionnaires doivent relever de nombreux défis dans un environnement qui change rapidement et qui se caractérise par des ressources limitées, une demande accrue pour les services, un travail de nature changeante et la nécessité de redonner confiance aux Canadiens en leur fonction publique.

Dans ce contexte, le besoin d'une gestion efficace et responsable des RH dans l'ensemble de la fonction publique est plus important que jamais.

### ***Nos résultats pour les Canadiens...***

En misant sur la *LMFP* et d'autres outils, l'Agence donnera la direction et l'orientation nécessaires pour favoriser et maintenir une gestion des RH et un leadership modernes, efficaces et axés sur les résultats dans l'ensemble de la fonction publique. De cette façon, elle mettra en place les conditions qui faciliteront le travail des fonctionnaires à fournir des services efficaces et de qualité tout en mettant de l'avant les valeurs d'intégrité, de transparence et de responsabilisation.

Ainsi, l'Agence servira les Canadiens en s'efforçant de mettre en place ***la meilleure fonction publique du monde... un effectif et un milieu de travail hors pair***:

**Note résultat stratégique est une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et supportant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentant 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.**

## Partie III : Vue d'ensemble de la planification

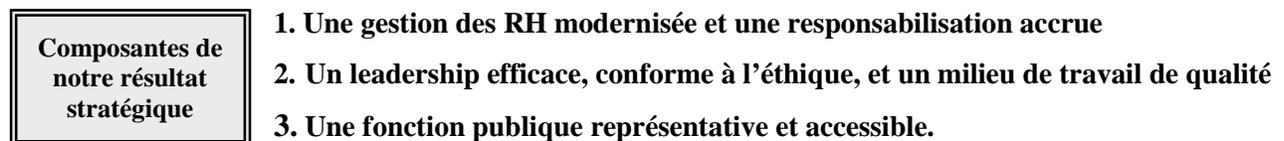
### 3.1 Notre portefeuille

Entièrement financée au moyen de dépenses de fonctionnement, l'Agence intègre des programmes du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et de la Commission de la fonction publique (CFP), regroupant ainsi la plupart des fonctions de gestion des RH de la fonction publique, y compris la planification des RH et la responsabilisation; la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*; l'organisation, la classification et la politique de l'emploi; le perfectionnement en leadership (incluant le Programme de gestion du rendement des cadres); les valeurs et l'éthique; l'équité en emploi de même que les langues officielles.

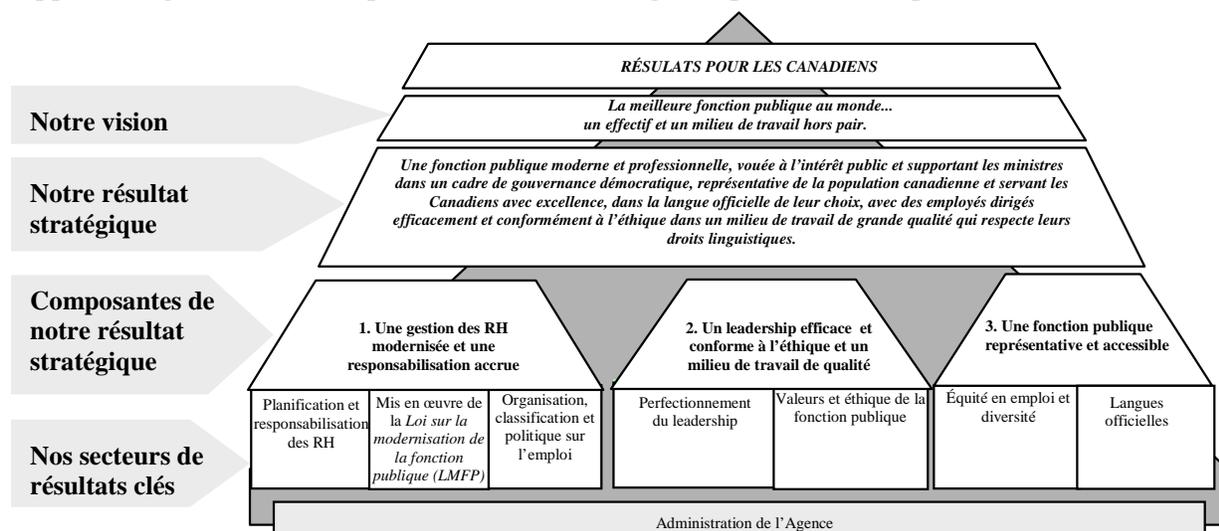
Alors que le SCT continue de mettre l'accent sur la rémunération, les relations de travail et les pensions et avantages sociaux, la CFP s'occupe de la dotation, et l'École de la fonction publique du Canada (ÉFPC), des services d'apprentissage et de formation. Dans ce contexte, l'Agence collabore étroitement avec chacun de ces partenaires (voir la section 5.2 pour davantage de renseignements sur les partenariats de l'Agence).

### 3.2 Notre cadre de planification stratégique

Afin d'atteindre son résultat stratégique et de livrer des résultats pour les Canadiens, l'Agence articule ses plans et ses priorités autour des trois composantes stratégiques suivantes :



Chacune de ces trois composantes de notre résultat stratégique est divisée en secteurs de résultats clés qui sont étroitement reliés et qui respectent entièrement la structure de l'organisation, de rapports de gestion et de responsabilisation de l'Agence présentée à la partie V.



Comparativement au Rapport sur les plans et les priorités qu'a présenté le SCT l'an dernier, eu égard à la gestion des RH, le résultat stratégique de l'Agence n'est pas articulé en termes de réalisations pour l'*effectif* et le *milieu de travail*, mais en des éléments plus précis et axés sur les résultats qui traduisent mieux les priorités et les défis de l'Agence.

### 3.3 Nos défis et priorités clés

La partie qui suit donne un aperçu des défis propres à chacune des trois composantes du résultat stratégique de l'Agence ainsi que des priorités et des avantages qui y sont associés pour les Canadiens.

#### 3.3.1 Une gestion des RH modernisée et une responsabilisation accrue

##### *Défis clés...*

*Des composantes de base essentielles d'une fonction publique moderne ont perdu une bonne partie de leur efficacité et de leur efficience.*

Cette composante du résultat stratégique est la pierre angulaire des priorités de l'Agence. Tel qu'indiqué dans la partie II du rapport, les lois sur la gestion des RH n'ont pas changé depuis près de 40 ans et les pratiques et systèmes de RH sont devenus trop complexes et trop rigides pour s'adapter aux besoins actuels et futurs de la fonction publique.

Or, une fonction publique performante repose sur des éléments de base essentiels : une structure de l'emploi ou un système de classification efficace qui reflètent la valeur relative du travail qui doit être accompli au nom des Canadiens; un système de dotation simplifié qui permet de nommer les bonnes personnes aux bons postes, au bon moment; et, une planification des RH et une responsabilisation efficaces.

Néanmoins, certaines des normes de classification en vigueur sont désuètes. Celles qui sont particulièrement désuètes, ou qui nuisent à une saine gestion de nos ressources humaines, doivent être modernisées. Des services et des outils doivent aussi être élaborés afin de rendre ces normes plus accessibles et plus faciles à appliquer. D'autre part, le système de dotation est devenu trop compliqué pour s'adapter aux besoins actuels et futurs; la façon dont la fonction publique embauche est devenue lourde et coûteuse et elle décourage souvent les gens d'entrer dans la fonction publique ou d'y rester. En ce qui a trait à la planification des RH et à la responsabilisation, l'ensemble des ministères et organismes reconnaissent qu'il est nécessaire de renforcer les capacités afin d'intégrer la planification des activités et la planification des RH ainsi que de constituer une capacité de mesure du rendement et de responsabilisation.

Globalement, les gestionnaires n'ont pas suffisamment voix au chapitre dans les décisions relatives aux RH. Ils sont ralentis par des systèmes trop complexes, désuets et excessivement axés sur le contrôle, rendant la gestion des RH généralement lente et lourde et avec peu de liens avec les besoins opérationnels de l'organisation. La planification des RH est habituellement limitée et sans rapport avec la planification des activités.

Finalement, les systèmes d'information servant à traiter les données et les opérations relatives aux RH sont trop fragmentés et exigeants en main-d'œuvre. Cette réalité accroît le fardeau administratif des ministères au détriment de leurs priorités principales et limite la capacité du gouvernement d'accéder rapidement à de l'information efficace à l'appui d'une surveillance plus rigoureuse, d'une meilleure production de rapports et d'une prise de décision plus éclairée.

### ***Priorités et résultats clés pour les Canadiens....***

***L'Agence veillera à l'efficacité de la mise en oeuvre de la LMFP et de la réforme du système de classification et elle établira des systèmes intégrés de planification des RH, de surveillance et de responsabilisation à l'échelle de la fonction publique.***

L'élément central de la modernisation de la gestion des RH au sein de la fonction publique est la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)*, qui a reçu la sanction royale, le 7 novembre 2003. La mise en œuvre de cette loi simplifiera le système de dotation et, par conséquent, améliorera la capacité de la fonction publique à attirer et à maintenir en poste des employés au moment et là où on en a besoin. Elle établira aussi des relations de travail plus constructives afin de créer un milieu de travail plus efficace; permettra de mettre davantage l'accent sur

l'apprentissage par l'entremise d'une seule organisation, l'ÉFPC; et, définira plus clairement les rôles des gestionnaires et renforcera leur responsabilisation.

Grâce à la mise en œuvre de la *LMFP*, les gestionnaires seront davantage responsables et devront rendre compte de leurs actes. Les gestionnaires se verront accorder plus de souplesse, mais ils seront également jugés en fonction de la qualité de leurs actes plutôt qu'en fonction du processus qu'ils ont suivi. La responsabilité principale passera donc des organismes centraux aux administrateurs généraux et aux gestionnaires. Quant aux relations de travail, la mise en œuvre de la *LMFP* favorisera le règlement des conflits et la résolution conjointe des problèmes à titre de pratiques courantes dans notre milieu de travail.

De plus, la mise en œuvre de la *LMFP* sera facilitée par des initiatives de modernisation non régies par des lois. La réforme du système de classification et le renforcement de la capacité ministérielle de planification des RH et du système de responsabilisation de la fonction publique comptent parmi les plus importantes de ces initiatives.

La réforme du système de classification complètera le système de dotation simplifié et dynamique qui résulte de la mise en œuvre de la *LMFP*. Grâce à cette réforme, l'Agence recréera un système de classification saisissant l'essence du travail de la fonction publique, traduisant les réalités du marché du travail, assurant un traitement équitable et facilitant le recrutement et la rétention de l'effectif. L'Agence veillera à la mise en place de mécanismes d'évaluation du rendement du nouveau système.

De même, la plus grande souplesse accordée aux gestionnaires doit être équilibrée par de nouveaux contrôles, des rôles plus clairs et une responsabilisation renforcée. Un processus de dotation simplifié doit également s'appuyer sur une solide planification ministérielle des RH reliée à la planification des activités.

La priorité de l'Agence sera donc d'appuyer les ministères et organismes en renforçant leur capacité de planification des RH et l'intégration de la planification des RH à la planification des activités.

L'Agence mettra aussi sur pied un système de surveillance du rendement des RH en fonction de normes uniformes à l'échelle de la fonction publique et présentera des rapports opportuns, pertinents, précis et cohérents au Parlement. En fait, dans le cadre de sa responsabilité quant à la mise en œuvre de la *LMFP*, l'Agence devra présenter un rapport annuel au Parlement sur la situation des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique.

Bien sûr, ces changements ne se produiront pas du jour au lendemain. La mise en œuvre de la *LMFP* prendra plusieurs années à l'Agence et à ses partenaires et entraînera des modifications aux différents programmes, politiques, outils et systèmes, dont l'élaboration de stratégies d'apprentissage et de changement de culture.

En collaboration avec le SCT, la CFP, l'ÉFPC et les ministères et organismes, de même qu'en partenariat avec les syndicats, l'Agence veillera à la réussite de cette modernisation dans un climat de collaboration.

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

#### ***Défis clés...***

***Améliorer et soutenir la confiance des Canadiens dans l'efficacité et l'intégrité des dirigeants de leur fonction publique à tous les niveaux.***

Des dirigeants compétents, professionnels, responsables et dynamiques sont un facteur clé de succès essentiel si on veut moderniser la gestion des RH et regagner la confiance des Canadiens et des Canadiennes dans leur fonction publique. Particulièrement dans le contexte de la mise en œuvre de la *LMFP*, les dirigeants de la fonction publique doivent comprendre leurs nouvelles responsabilités et

la manière de les assumer.

En outre, de récents événements de premier plan ont démontré la nécessité d'améliorer notre façon de recruter, de perfectionner, de soutenir et de récompenser les dirigeants, du premier niveau aux administrateurs généraux.

Afin de répondre aux besoins actuels et futurs, les dirigeants doivent avoir des connaissances et des aptitudes variées; être capables de s'adapter à des rôles changeants; maintenir un climat de confiance et favoriser la transparence, la responsabilisation et les valeurs et l'éthique de la fonction publique. L'un des défis clés est le besoin de s'assurer que le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* (le *Code*) est bien compris et mis en pratique quotidiennement, à tous les niveaux, permettant ainsi de regagner la confiance du public en la fonction publique.

## ***Priorités et résultats clés pour les Canadiens...***

***L'Agence favorisera la formation de dirigeants hautement compétents, guidés par les plus hautes normes de responsabilisation et d'éthique et évalués en fonction de celles-ci.***

Afin de relever ces défis, la direction de la fonction publique doit être vue comme un continuum, du superviseur de premier niveau à l'administrateur général. En procédant ainsi, l'Agence simplifiera les compétences en leadership de base afin de se concentrer davantage sur les responsabilités de la direction, intégrera les programmes de perfectionnement en leadership afin de tenir compte des besoins actuels et futurs de la fonction publique; établira les priorités en matière d'apprentissage essentiel à la fonction publique compte tenu des compétences en gestion énoncées dans le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG); et collaborera avec l'ÉFPC et les ministères et organismes afin d'élaborer la formation obligatoire, particulièrement dans les domaines des finances et des ressources humaines pour les gestionnaires, y compris les programmes qui les aideront à comprendre leurs responsabilités en vertu de la *LMFP*. L'Agence passera également en revue le Programme de gestion du rendement (PGR) pour les cadres, fournira des recommandations au Conseil du Trésor et établira des mesures de contrôle plus rigoureuses quant à la classification des postes de direction.

L'un des éléments essentiels de la stratégie est de s'assurer que l'ensemble de la fonction publique et chacune des organisations disposent de l'infrastructure, des pratiques, du rendement et des résultats en matière de gestion permettant d'ancrer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique. Les priorités clés comprennent le soutien au gouvernement quant aux options de divulgation, dont des lois; des initiatives permanentes pour renforcer la compréhension et l'intériorisation du *Code* et politiques connexes par les employés; ainsi que l'adoption d'une responsabilisation axée sur les résultats pour les valeurs et l'éthique.

### **3.3.3 Une fonction publique représentative et accessible**

#### ***Défis clés...***

***Les progrès en matière d'équité en emploi et visant une fonction publique plus bilingue doivent continuer afin que le gouvernement puisse respecter ses engagements pour la prestation efficace de services de qualité aux Canadiens et pour la création d'un milieu de travail qui respecte la diversité et la dualité linguistique.***

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* engage la fonction publique du Canada, le plus important employeur du pays, à assurer une représentation et une participation égales des quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées. La *Loi sur les langues officielles* engage le gouvernement du Canada à servir les Canadiens dans leur première langue officielle, en permettant aux employés des régions bilingues de travailler dans la langue de leur choix et en assurant une participation équitable des Canadiens francophones et anglophones.

Des progrès considérables ont été accomplis sur les deux fronts au fil des ans, mais ces réalisations demeurent fragiles et stagnantes, et il reste encore des améliorations à apporter.

Pour ce qui est de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la fonction publique doit être représentative d'une population de plus en plus diversifiée.

Le défi est particulièrement de taille lorsqu'il est question d'utiliser pleinement les talents des membres des minorités visibles et de régler le problème de la sous-représentation au niveau de la haute direction et de façon générale.

En ce qui a trait à la *Loi sur les langues officielles*, les droits et les obligations sont encore mal compris et des perceptions erronées persistent encore quant aux exigences des lois et des politiques à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique.

Le français n'est pas encore assez utilisé comme langue de travail dans les régions bilingues; il est essentiel de veiller à ce que les superviseurs dans ces régions soient bilingues afin que les employés puissent faire valoir leurs droits.

Afin d'obtenir un milieu de travail bilingue et d'offrir des services de qualité à la population canadienne, nous devons promouvoir le respect des langues officielles en le présentant comme une partie intrinsèque de nos valeurs. Ceci est d'autant plus important que le gouvernement progresse vers des services électroniques, des points de service à guichet unique et l'intégration avec les autres ordres de gouvernement et d'autres partenaires.

### ***Priorités et résultats clés pour les Canadiens...***

***L'Agence continuera d'apporter des améliorations ciblées en matière d'équité en emploi ainsi que de promouvoir la dualité linguistique, tout en mettant en œuvre de meilleurs systèmes de contrôle et de production de rapports rendant les résultats plus accessibles et transparents pour les Canadiens.***

La *LMFP* aidera les gestionnaires à mieux atteindre les objectifs en matière d'équité en emploi et de langues officielles en intégrant ces objectifs à la planification des activités et des RH.

Simultanément, l'Agence continuera à aider les ministères en mettant sur pied des initiatives novatrices favorisant le changement de culture souhaité; en ciblant des améliorations au sein de groupes segmentés, en renouvelant les instruments de politique pour qu'ils soient plus simples, clairs, accessibles et axés sur les résultats; ainsi qu'en adoptant de meilleurs systèmes de contrôle et de

production de rapports rendant les opérations du gouvernement plus transparentes et les résultats plus accessibles aux Canadiens.

## Partie IV : Plans et priorités détaillés

Comme on l'indique dans les parties précédentes, pour atteindre son résultat stratégique et fournir des résultats aux Canadiens, l'Agence a organisé son travail en fonction des trois composantes suivantes de son résultat stratégique :

- **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.**

Cette quatrième partie fournit des informations plus détaillées sur les initiatives clés que l'Agence mènera pour chacune de ces composantes de son résultat stratégique au cours de la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2004 au 31 mars 2007. Elle porte également sur l'administration de l'Agence et la façon dont cette dernière appuie la réalisation du résultat stratégique.

### **4.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue**

Les priorités retenues par l'Agence pour réaliser cette composante du résultat stratégique se greffent à trois secteurs de résultats clés : 1) la mise en œuvre de la *LMFP*; 2) la réforme du système de classification; 3) l'établissement de systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation.

#### ***Mettre en œuvre la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)...***

Il s'agit d'une entreprise majeure qui transformera comme jamais on ne l'a fait en plus de 35 ans la façon dont la fonction publique fédérale engage et gère ses employés. La législation qui régit la façon dont le gouvernement gère ses employés n'a pas évolué en fonction des changements qui s'opèrent dans le milieu de travail global. À cet égard, le besoin de moderniser la gestion des RH au sein du gouvernement fédéral est un thème que le Bureau du vérificateur général a abordé dans plusieurs de ses rapports.

La mise en œuvre de la [\*Loi sur la modernisation de la fonction publique\*](#) est la pierre angulaire de cette modernisation. La *LMFP* sera mise en œuvre au cours des deux prochaines années et couvrira quatre secteurs clés de la gestion des RH :

- elle modernisera le [système de dotation et de recours dans le cadre de la dotation](#), pour permettre à la fonction publique d'attirer et d'engager les bonnes personnes dans les secteurs et au moment où elle en a besoin, pour exécuter les programmes et fournir les services aux Canadiens;
- elle favorisera la mise en place d'un [système de relations de travail et de règlement des différends](#) plus constructif et harmonieux pour améliorer la qualité du milieu de travail;

- elle permettra d'adopter une approche davantage ciblée et intégrée en matière d'apprentissage et de perfectionnement professionnel en créant la nouvelle [École de la fonction publique du Canada](#);
- elle clarifiera les rôles et renforcera la responsabilisation des gestionnaires.

Ce projet de modernisation consiste également à mettre en œuvre une nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ([LMFP – Partie 3](#)) et la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* ([LMFP - Partie 1](#)) et à apporter des modifications à la *Loi sur le Centre canadien de gestion* ([LMFP – Partie 4](#)) et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, ([LMFP – Partie 2](#)).

Afin d'appuyer la mise en œuvre de la *LMFP*, le Secrétariat à la mise en œuvre de la modernisation de la gestion des ressources humaines a été créé, comme partie intégrante de la nouvelle Agence, pour :

- assurer la gestion efficace du projet de la mise en œuvre de la *LMFP* à l'échelle du gouvernement;
- fournir des services de secrétariat aux [comités et aux sous-comités des sous-ministres](#);
- jouer le rôle de centre d'expertise dans des domaines spécialisés;
- jouer un rôle global de régie et de surveillance du financement à l'égard de la mise en œuvre;
- assurer la coordination de la gestion des changements au moyen de la participation, du partenariat, de l'apprentissage et de communications internes.

Les grandes priorités retenues par l'Agence à l'appui de la mise en œuvre de la *LMFP* sont présentées ci-dessous. On y trouve des initiatives régies par une loi et d'autres initiatives non régies par une loi. Les principes fondamentaux qui sous-tendent ces priorités consisteront à confier la gestion des RH aux gestionnaires; à établir des relations patronales-syndicales davantage axées sur la collaboration, y compris l'apport conjoint d'améliorations au milieu de travail; à s'assurer que les spécialistes des RH et les gestionnaires des RH comprennent et jouent leurs rôles; et à veiller à ce que les ministères et organismes soient en mesure de donner suite à cette nouvelle approche en ce qui touche la gestion des RH.

## Priorités et plans

## Calendrier

<input type="checkbox"/> <b>Le système de dotation et de recours dans le cadre de la dotation est modernisé</b>	
○ Le Tribunal de dotation dans la fonction publique est établi	2004-2005
○ Un processus de dotation rationalisé est mis en œuvre	2005-2006
○ Des outils et le soutien requis sont donnés aux ministères et organismes pour intégrer la planification et la gestion efficaces des RH aux responsabilités des gestionnaires	2004-2006
○ Les ministères et organismes sont prêts à mettre en œuvre la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>	2005-2006
○ Des politiques et des instruments d'habilitation convenables des gestionnaires sont élaborés	2004-2006

## Priorités et plans

## Calendrier

- **Le système des relations de travail et du règlement des différends est modernisé**
  - Le comité consultatif syndical-patronal est établis 2004-2005
  - Des comités de gestion des relations de travail sont en place au sein de chaque ministère et organisme 2004-2005
  - Des systèmes informels de gestion des conflits sont créés au sein des ministères et organismes 2004-2005
  - Les ministères et organismes sont prêts à mettre en œuvre la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* 2004-2005
  
- **Les communications, l'apprentissage et les changements culturels sont gérés efficacement**
  - Les administrateurs généraux participent à titre de chefs de file à la mise en œuvre de la *LMFP* 2004-2005
  - Les gestionnaires et les professionnels des RH possèdent les outils et la formation dont ils ont besoin 2004-2006
  - Un soutien constant à l'apprentissage est offert à compter de 2006
  
- **Des changements sont apportés aux systèmes**
  - La mise en œuvre de la *LMFP* se traduit par de nouvelles capacités en matière de saisie des données et exigences en matière de rapports 2005-2006
  - Les ministères et organismes sont appuyés dans leurs efforts pour adopter des modèles plus modernes, rentables et intégrés de prestation des services en RH 2005-2006

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

Pour être parfaitement efficace, la modernisation de la gestion des RH exige également la [réforme du système de classification](#).

Des descriptions de travail claires, cohérentes et mises à jour sont une condition préalable à la mise en place d'un système de dotation équitable, simplifié et souple.

Le processus a été amorcé en 2002-2003 et il se poursuivra progressivement au cours des quatre à cinq prochaines années.

Cette vaste entreprise doit être alignée sur les politiques relatives à la rémunération; être étroitement coordonnée avec les objectifs et l'échéancier de la négociation collective de l'employeur; et impliquer la participation du SCT et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). De plus, des consultations permanentes devront se dérouler auprès des ministères et organismes, des agents négociateurs, des associations professionnelles et, s'il y a lieu, du Bureau du vérificateur général.

Tel qu'illustré ci-dessous, l'Agence s'occupera en un premier temps d'examiner et de moderniser les normes de classification des groupes professionnels existants. Elle renouvellera les politiques et les lignes directrices pertinentes; concevra et fournira de solides programmes de formation et services de soutien aux spécialistes des RH; établira un système rigoureux de surveillance du rendement afin de suivre de près l'efficacité, l'intégrité, l'efficience et l'incidence financière du nouveau système de classification, et d'en rendre compte.

Il en résultera un système modernisé qui sera directement lié à la gestion du rendement, aux pratiques liées à la compétence et à la rémunération. Le système tiendra compte des nouvelles réalités du marché de l'emploi, assurera un traitement équitable et améliorera les efforts de recrutement et de maintien en poste tout en soutenant la mise en oeuvre efficace de la *LMFP*.

<b>Priorités et plans</b>	<b>Calendrier</b>
<input type="checkbox"/> <b>Les normes de classification sont modernisées</b>	2004-2009
<input type="checkbox"/> <b>Les politiques et les lignes directrices sur la classification sont renouvelées</b>	
○ Les politiques et les lignes directrices de base sont mises à jour	2004-2005
○ Les mises à jour sont continues à mesure que la réforme se déroule	à compter de 2005
<input type="checkbox"/> <b>Des programmes de formation et des services de soutien sont fournis</b>	
○ Un programme de formation provisoire est mis en oeuvre à l'intention des spécialistes de la classification	2004-2005
○ Des programmes de formation de base sont élaborés à l'intention des spécialistes des RH	2005-2007
○ Des services de soutien de base et des outils en direct sont offerts	2003-2005
○ Une formation accrue, des services de soutien et des outils sont fournis	à compter de 2005
<input type="checkbox"/> <b>Des systèmes de contrôle du rendement sont en place</b>	
○ Un système de repérage des coûts est établi à l'échelle du gouvernement	2004-2005
○ Tous les ministères et organismes ont mis en place un système de surveillance	2004-2006
○ L'Agence est en mesure de mener des examens horizontaux au sein d'un groupe professionnel donné et/ou d'un ministère/organisme	à compter de 2003

### ***Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation...***

C'est le troisième secteur de résultats clés qui soutient la modernisation de la gestion des ressources humaines. La souplesse accrue, du point de vue des gestionnaires, qui découle de la mise en oeuvre de la *LMFP* doit être équilibrée par de nouveaux contrôles, des rôles clarifiés et une responsabilisation renforcée. De même, les procédés de dotation modernes doivent être favorisés, au sein des ministères et organismes, par une planification des RH liée à la planification des opérations. En outre, des systèmes de responsabilisation efficaces doivent fournir, en temps opportun, des renseignements pertinents, exacts et cohérents sur les activités liées à la gestion des RH au moment et là où on en a besoin.

Par conséquent, l'Agence doit veiller à ce que les ministères et organismes soient en mesure de soutenir une fonction de planification moderne des RH qui soit pleinement intégrée à leur planification opérationnelle et soutenue par un accès convenable aux capacités de recherche et à l'information concernant la planification des RH. Le travail consistera notamment à mettre au point des systèmes intégrés de mesure du rendement, s'appuyant sur des politiques et des outils plus clairs, plus simples et axés sur les résultats, et pleinement intégrés au [Cadre de responsabilisation de gestion \(CRG\)](#) établi par le Conseil du Trésor.

Enfin, étant donné l'importance particulière que revêt ce secteur, l'Agence songe à accélérer la mise à exécution de cette priorité, autant que possible et à évaluer les progrès accomplis.

## Priorités et plans

## Calendrier

### La capacité de planification ministérielle des RH est renouvelée et intégrée à leur planification opérationnelle

- |   |           |
|---|-----------|
| ○ Des approches systématiques et des outils sont mis en place au sein des ministères et organismes  | 2004-2005 |
| ○ La capacité de recherche de l'Agence est accrue pour faciliter la planification ministérielle des RH et l'établissement des besoins actuels et futurs de la fonction publique, à l'appui des priorités gouvernementales   | 2005-2006 |
| ○ Un centre d'excellence en planification des RH est mis sur pied, et les ministères et organismes peuvent communiquer avec lui pour obtenir des conseils, de l'information à jour sur les outils de planification des RH, des pratiques exemplaires et/ou un soutien sur place             | 2005-2006 |
| ○ Un dépôt central de l'information est mis en place à l'échelle du gouvernement pour fournir des renseignements sur les RH à l'appui d'activités plus efficaces en matière de recherche, de politique, de planification, de surveillance et de rapport à l'échelle de la fonction publique | 2006-2007 |
| ○ L'information essentielle sur le rendement des RH est rendue accessible à l'échelle de la fonction publique, au moyen d'un système de rapports sur le Web   | 2006-2007 |
| <b>□ Des systèmes de responsabilisation efficaces et intégrés sont en place</b>   |           |
| ○ Des indicateurs du rendement de la gestion des RH sont élaborés pour appuyer la surveillance du rendement au regard de normes cohérentes à l'échelle de la fonction publique et les rapports au Parlement   | 2004-2005 |
| ○ Des politiques et des instruments de gestion des RH plus clairs, plus simples et axés sur les résultats sont mis en place au sein des ministères et organismes  | 2004-2005 |
| ○ Une approche axée sur les résultats en ce qui touche la responsabilisation des sous-ministres au chapitre de la gestion des RH est élaborée en accord avec le CRG   | 2004-2005 |
| ○ L'information essentielle sur le rendement des RH est rendue accessible à l'échelle de la fonction publique au moyen d'un système de rapports qui utilise la technologie existante  | 2006-2007 |

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

La concrétisation de cette composante du résultat stratégique se greffe à deux secteurs de résultats clés : 1) le perfectionnement du leadership; et 2) la promotion et le renforcement du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*.

### ***Favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership ...***

Bien que les ministères et organismes soient chargés de perfectionner le leadership au sein de leurs organisations respectives, l'Agence doit pour sa part mettre en place et soutenir un leadership efficace, du point de vue du gouvernement dans son ensemble. Pour ce faire, l'Agence gère et soutient une série de [programmes et réseaux](#) clés, comme [le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs](#) (PPACS), le [Programme Cours et affectations de perfectionnement](#) (CAP), le [Programme de stagiaires en gestion](#) (PSG), le [Programme de formation accélérée pour les économistes](#) (PFAE) et [Échanges Canada](#).

Une fonction publique efficace est directement liée au calibre de son leadership, en particulier dans le contexte de la modernisation de la gestion des RH et du besoin de rétablir la confiance de la population canadienne dans sa fonction publique. De plus, de récents événements publics très en vue ont montré qu'il fallait améliorer la façon dont nous nous y prenons pour recruter, former, aider et récompenser les leaders, à tous les niveaux. Parallèlement, pour répondre aux besoins en évolution de la fonction publique, nos dirigeants doivent être de plus en plus en mesure de mettre en pratique un large éventail de connaissances et de compétences afin de s'adapter aux changements et de favoriser un climat de confiance et de responsabilisation fondé sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique. De plus, le leadership doit être géré comme un continuum, des superviseurs de premier niveau aux administrateurs généraux.

Pour relever ces défis, les priorités de l'Agence figurant dans le tableau qui suit viseront essentiellement à rationaliser les compétences et à établir l'apprentissage de base; à renouveler la gestion du rendement pour un système plus transparent et axé sur les résultats; à resserrer les contrôles exercés sur la classification des postes de direction; et à intégrer les programmes de perfectionnement en leadership à un continuum, afin qu'il soit géré de façon plus efficace et réponde mieux aux besoins actuels et futurs de la fonction publique.

<b>Priorités et plans</b>	<b>Calendrier</b>
<input type="checkbox"/> <b>L'apprentissage de base, comprenant l'orientation dans la fonction publique et des éléments obligatoires liés à la gestion des finances et des RH est établi</b>	2004-2005
<input type="checkbox"/> Un cadre d'apprentissage de base est mis en œuvre et perfectionné	2005-2007
<input type="checkbox"/> <b>Les compétences que doivent posséder les gestionnaires sont clarifiées et liées aux responsabilités en matière de gestion</b>	2004-2005

<b>Priorités et plans</b>	<b>Calendrier</b>
❑ <b>Le Programme de gestion du rendement (PGR) pour les cadres est examiné et des recommandations sont fournies au CT</b>	2004-2005
❑ <b>Un cadre est élaboré pour intégrer les programmes de perfectionnement en leadership au continuum, en fonction des besoins actuels et futurs de la fonction publique, et dans l'optique des collectivités de la gestion des finances et des RH</b>	2004-2005
○ Des programmes de perfectionnement en leadership sont intégrés et mis en œuvre	2005-2007
❑ <b>Des contrôles plus rigoureux de la classification des postes de direction sont mis en place</b>	2004-2005

### ***Promouvoir et renforcer le Code de valeurs et d'éthique ...***

Le cadre [Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes](#) reconnaît explicitement l'engagement du gouvernement du Canada à gérer ses activités conformément aux valeurs de la fonction publique. Parallèlement à l'accroissement des attentes et des tensions pour une fonction publique plus efficace, efficiente, transparente et rentable, des améliorations continues peuvent être apportées uniquement si elles se situent à tous les niveaux et s'appuient sur une base solide et sous-jacente de valeurs et d'éthique de la fonction publique. Étant donné le besoin de rétablir la confiance du public dans la fonction publique, ce défi est devenu l'une des principales priorités pour une fonction publique bien gérée.

Dans ce contexte, la mission de l'Agence consiste principalement :

- à soutenir les ministres en travaillant avec les fonctionnaires, les organisations de la fonction publique et d'autres intervenants pour renforcer la confiance des Canadiens et des Canadiennes dans leur fonction publique; et
- à jouer un rôle de leadership dans la mise en place d'une fonction publique professionnelle dévouée à l'intérêt public et assortie d'une solide culture de valeurs et d'éthique.

Vu la création récente du [Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique](#), en novembre 2003, l'exercice 2004-2005 sera le premier exercice de développement dans ce domaine pour l'Agence. C'est ainsi que tout en prenant des mesures concrètes pour favoriser, promouvoir et renforcer le [Code de valeurs et d'éthique](#) à l'échelle de la fonction publique, l'Agence devra créer et bâtir une solide infrastructure pour lui permettre d'exécuter et de soutenir son mandat.

Enfin, les Plans et Priorités de l'Agence incluent le support nécessaire au gouvernement pour élaborer de nouvelles options pour un régime de divulgation, y compris des mesures législatives.

Priorités et plans	Calendrier
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <b>Au moyen d'une stratégie de mise en œuvre complète et soutenue du Code, les employés sont sensibilisés aux obligations régies par le Code et les valeurs et l'éthique propres à la fonction publique sont intégrées aux activités quotidiennes des ministères et organismes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Des programmes de sensibilisation et d'apprentissage sont mis en œuvre dans la fonction publique</li> <li>○ Des outils d'apprentissage et de communication à l'intention des employés et des gestionnaires sont mis en place dans les ministères et organismes</li> <li>○ Des spécialistes ministériels des valeurs et 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</li> </ul> </li> <li>❑ <b>Une aide additionnelle est fournie aux ministères et organismes pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Des indicateurs de rendement pour les valeurs et l'éthique, ainsi qu'un cycle d'évaluation et de mesure, sont mis en œuvre</li> <li>○ Les politiques sur les valeurs et l'éthique, et les services de conseils stratégiques sont améliorés</li> <li>○ Des protocoles standard pour la gestion des cas sont établis</li> </ul> </li> <li>❑ <b>Une infrastructure de gouvernance pangouvernementale pour les valeurs et l'éthique de la fonction publique est établie</b></li> <li>❑ <b>Le support nécessaire au gouvernement pour élaborer de nouvelles options pour un régime de divulgation, y compris une mesure législative est fournie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La création d'un nouveau régime est étayée et des politiques et des instruments sont mis à jour</li> <li>○ Le nouveau régime de divulgation et d'autres instruments connexes nouveaux sont préconisés et intégrés aux pratiques de gestion</li> </ul> </li> </ul>	<p>2004-2005</p> <p>2004-2005</p> <p>2005-2006</p> <p>2005-2006</p> <p>2004-2005</p> <p>2004-2005</p> <p>2004-2005</p> <p>2004-2005</p> <p>2004-2005</p> <p>2005-2006</p>

### 4.3 Une fonction publique représentative et accessible

Les priorités qui se rattachent à cette composante du résultat stratégique se greffent à deux secteurs de résultats clés : 1) l'équité en emploi et la diversité; et 2) les langues officielles.

#### ***Réaliser et maintenir l'équité en emploi...***

Le portefeuille de l'[équité en emploi](#) de l'Agence vise à intégrer les principes et les objectifs en matière d'équité en emploi à tous les aspects de la gestion des RH. Une telle intégration, en retour, favorisera l'expression des divers points de vue d'une fonction publique qui reflète la population qu'elle sert et qui s'appuie sur le vaste éventail des talents de la population active canadienne afin de rester concurrentielle au sein d'une économie de plus en plus mondialisée. À ce chapitre, tel que déjà mentionné dans la partie III du rapport, des progrès réels ont été accomplis depuis le dépôt au Parlement du premier rapport annuel sur l'équité en emploi, il y a 10 ans – en particulier pour les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées. Toutefois, il y a encore beaucoup à faire, en particulier pour le recrutement et la rétention, au sein de la fonction publique, des membres de minorités visibles.

Pour faciliter la poursuite des progrès et l'atteinte des objectifs de la fonction publique liés à la [Loi sur l'équité en matière d'emploi](#) et au [Plan d'action « Faire place au changement »](#), l'Agence envisage les mesures concrètes qui suivent.

<b>Priorités et plans</b>	<b>Calendrier</b>
<b>□ La fonction publique est représentative et inclusive</b>	
○ Les dispositions de la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> sont prévues pour s'assurer que l'obligation de l'employeur de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées et d'autres groupes désignés sont constamment appliquées	2004-2007
○ Une aide est constamment fournie aux ministères et organismes pour accélérer la progression du <i>Plan d'action Faire place au changement</i> , en particulier pour les EX et les groupes de relève	2004-2007
○ Des améliorations sont 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 de durée indéterminée	2004-2005
○ Des instruments de politique plus simples, plus clairs et axés sur les résultats sont élaborés et mis en œuvre	2004-2005
○ La <i>LMFP</i> et des initiatives de modernisation des RH non régies par une loi, y compris des systèmes de planification et de responsabilisation connexes et les politiques de dotation dictées par la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> sont intégrées à la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> pour veiller à ce que l'on satisfasse aux exigences aux fins de l'application de la nouvelle définition de « mérite »	2004-2005
<b>□ Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens</b>	
○ Des systèmes améliorés de surveillance, de vérification et de rapport sont établis pour rendre les résultats plus accessibles et transparents pour les Canadiens, notamment la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> et les objectifs de <i>Faire place au changement</i>	2004-2005

Outre ces grandes priorités, l'Agence est également chargée de surveiller activement la mise en œuvre de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* au sein des ministères et organismes de la fonction publique du Canada et de rendre compte au Parlement des progrès réalisés au moyen du [Rapport annuel sur l'équité en emploi](#). L'Agence soutient également les activités de recherche et de développement et fournit des conseils d'expert aux institutions dans le dossier de l'équité en emploi.

## ***Respecter et maintenir les engagements au titre des langues officielles...***

Depuis la restructuration du gouvernement le 12 décembre 2003, l'Agence est chargée de diriger et de coordonner les politiques et les programmes de langues officielles pour les 196 *institutions* assujetties à la [Loi sur les langues officielles](#).

Par l'intermédiaire de sa [Direction des langues officielles](#), l'Agence continuera de surveiller et de promouvoir l'établissement d'un climat efficace pour aider chaque institution à intégrer les langues officielles au milieu de travail et à la prestation des services à la population canadienne.

Tel que déjà souligné dans la partie III du rapport, en dépit des progrès importants accomplis depuis que la Loi a reçu la sanction royale, il y a plus de 35 ans, un effort continu s'impose pour maintenir la progression et respecter les engagements. Par conséquent, conformément au [Plan d'action pour les langues officielles](#) du gouvernement, l'Agence mettra l'accent sur les priorités et les plans qui suivent.

<b>Priorités et plans</b>	<b>Calendrier</b>
<b>□ Le service aux Canadiens et la responsabilisation au chapitre des langues officielles sont améliorés</b>	
○ Des systèmes renforcés de surveillance et de rapport qui rendent les résultats plus transparents et accessibles aux Canadiens sont en place, y compris des indicateurs de rendement et des outils d'évaluation	2004-2005
○ Des instruments de politique plus simples, plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats sont élaborés	2004-2005
○ Une aide est constamment fournie aux institutions pour s'assurer que les langues officielles font partie de leurs activités et de la prestation des services à la population canadienne, en particulier au moyen de l'innovation et de changements culturels	2004-2007
<b>□ Une vision commune plus forte d'un milieu de travail bilingue et de ses valeurs sous-jacentes est en place</b>	
○ Des instruments de politique plus simples, plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats sont élaborés	2004-2005
○ Une aide continue est offerte aux institutions pour promouvoir l'utilisation des langues officielles au travail, en particulier au moyen de l'innovation et de changements culturels	2004-2007
<b>□ Des cibles sont établies pour des capacités bilingues accrues au sein des groupes de la direction et de la relève, promouvant ainsi dans les régions bilingues l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail</b>	2004-2007

Outre ces grandes priorités, l'Agence sera également appelée à gérer des programmes permanents et à surveiller des activités, incluant notamment la production du [Rapport annuel sur les langues officielles](#), des activités de recherche en gestion des ressources humaines, et la prestation d'avis d'expert aux institutions. Elle continuera également à appuyer le travail de [Patrimoine canadien](#).

#### **4.4 Administration de l'Agence**

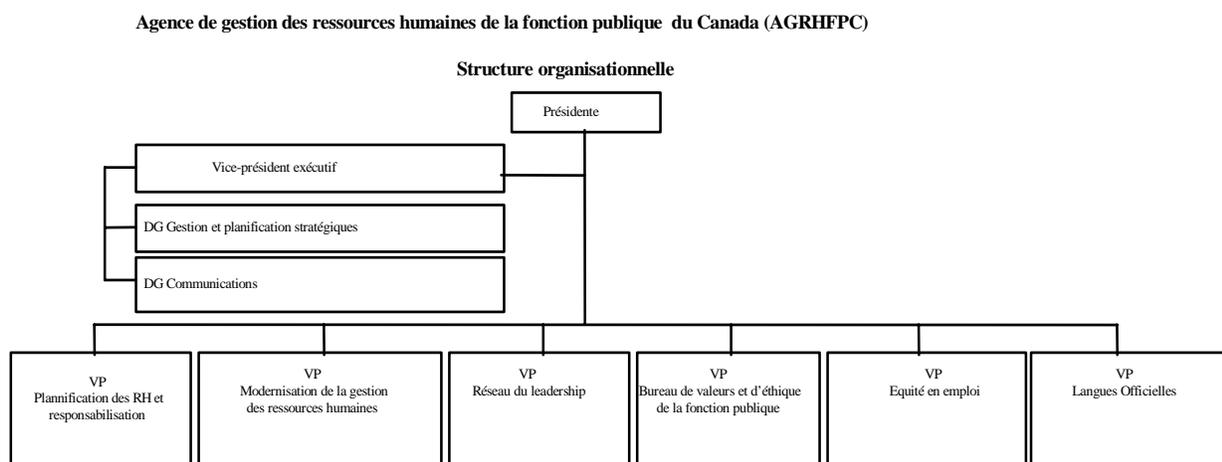
Il s'agit de la première année d'activité de l'Agence. Par conséquent, l'un de nos défis consistera à veiller à ce que la nouvelle organisation soit établie de façon efficace pour permettre au programme de la modernisation de la gestion des RH du gouvernement de progresser avec succès. Pour y parvenir, l'Agence devra donner l'exemple en étant une organisation moderne et très performante.

À cet égard, les priorités et plans que l'Agence poursuivra à court (et à long) terme sont les suivants:

- créer et développer une organisation abordable, pleinement déterminée à respecter le cadre [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 une fonction moderne de contrôleur et de gestion des ressources humaines;
- créer et développer une nouvelle structure organisationnelle efficace, dotée de secteurs d'activité (activités de programmes) en accord avec les objectifs stratégiques globaux de l'Agence;
- établir un cadre de planification et de résultats stratégiques solide et clair, lié à une vision, à des objectifs globaux et à des résultats clés clairement énoncés;
- créer une infrastructure de communications 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'assurer un leadership clair, cohérent et intégré au chapitre de la gestion des RH dans la fonction publique, et qui apportera de la valeur ajoutée aux ministères, aux organisations et aux fonctionnaires;
- acquérir une compétence de base en mesure du rendement et en responsabilisation de gestion, pour donner l'exemple à suivre.

## Partie V : Notre organisation

### 5.1 Notre structure organisationnelle



## 5.2 Nos partenaires et nos principes de gestion

L'Agence doit fonctionner à la manière d'une organisation moderne qui met l'accent sur les résultats, rend compte de ses décisions, fournit un bon rendement et sait tracer la voie. Plus important encore, elle doit être reconnue comme un modèle à cet égard.

En conséquence, l'Agence s'inspire des principes qui suivent.

- **Travailler efficacement avec ses partenaires** – L'Agence ne peut remplir son mandat que si elle est animée d'un esprit de collaboration.

Nos principaux partenaires sont (sans toutefois s'y limiter) les professionnels des RH, les intervenants du secteur des langues officielles, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), la Commission de la fonction publique (CFP), la nouvelle École de la fonction publique du Canada (ÉFPC) et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Afin d'atteindre certains buts et objectifs précis, l'Agence travaille aussi en étroite collaboration avec le greffier du Conseil privé, le Bureau du Conseil privé et le Comité des hauts fonctionnaires (CHF). La participation des syndicats est également essentielle au succès de l'approche équilibrée que l'Agence a adoptée à l'égard de l'engagement et du co-développement. Enfin, selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, l'Agence doit consulter des représentants des groupes désignés à propos de la mise en œuvre de l'équité en emploi. La coopération, les partenariats et la collaboration sont donc maintenant les principales caractéristiques de la nouvelle relation de travail qui existe entre les organismes centraux, les ministères et organismes, et les syndicats.

- **Habiller les ministères et organismes et exercer une surveillance efficace** – Le double rôle de l'Agence consiste, d'une part, à habiller les ministères et organismes de sorte qu'ils puissent se conformer aux nouvelles normes de gestion des RH et, d'autre part, à surveiller le rendement et à veiller à ce que l'on rende compte des résultats obtenus. L'Agence ne sera vraiment efficace que si elle parvient à un juste équilibre entre ces deux responsabilités.
- **Faire preuve d'un leadership novateur et responsable** – Inspirée par l'obligation de rendre compte de l'utilisation des fonds publics et par des communications transparentes et efficaces, l'Agence exercera un leadership novateur.
- **Préconiser la simplicité et la clarté** – L'Agence simplifiera les politiques de gestion des ressources humaines et en réduira le nombre. Elle entend également clarifier son rôle de surveillance et rattacher clairement les différentes disciplines aux objectifs de haut niveau.
- **Favoriser l'intégration et la cohérence des différentes disciplines de la gestion des ressources humaines** – L'Agence s'efforcera d'adopter des programmes, des politiques et d'autres instruments qui soient intégrés et cohérents. Cela signifie des orientations, des approches et un soutien plus clairs et plus efficaces en matière de gestion des RH ainsi que des attentes cohérentes et un centre d'expertise en gestion des RH, y compris dans le domaine de l'équité en emploi.

### 5.3 Nos dépenses prévues

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2003-2004 <sup>(1)</sup>	<b>Dépenses prévues 2004-2005</b>	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
<b>Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)</b>	-	<b>58 483</b>	54 403	54 435
Moins les revenus disponibles	-	-	-	-
<b>Total du Budget principal des dépenses</b>	-	<b>58 483</b>	54 403	54 435
<i>Redressements (dépenses prévues non comprises dans le Budget principal)</i>				
Transfert de responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor à la suite de la réorganisation du gouvernement de décembre 2003	64 354	<b>11 740</b>	9 759	9 759
Transfert de responsabilités de la Commission de la fonction publique au titre des programmes de développement de carrière, portion de la recherche (démographique et études du marché), et les services ministériels rattachés en vertu de la <i>Loi sur la Modernisation de la Fonction Publique</i>	-	<b>22 446</b>	22 446	22 446
Transfert de responsabilités à l'École de la fonction publique du Canada au titre d'une étude sur la formation linguistique	-	<b>(450)</b>	-	-
<i>Total des redressements</i>	<i>64 354</i>	<i>33 736</i>	<i>32 205</i>	<i>32 205</i>
<b>Dépenses prévues nettes</b>	<b>64 354</b>	<b>92 219</b>	<b>86 608</b>	<b>86 640</b>
Moins les revenus non disponibles	-	-	-	-
Plus le coût des services reçus gratuitement	4 807	<b>6 412</b>	6 348	6 353
<b>Coût net du Programme</b>	69 161	<b>98 631</b>	92 956	92 993
<b>Équivalents temps plein</b>	374	<b>439</b>	423	423

(1) Bien que l'Agence ait été créée à la suite à la réorganisation du gouvernement annoncée le 12 décembre 2003, les dépenses prévues pour 2003-2004 couvrent l'exercice au complet

De 2004-2005 à 2005-2006, nos dépenses prévues nettes diminuent de 5,6 millions de dollars principalement en raison de réductions d'environ 2,3 millions de dollars pour le programme d'équité en emploi, de 1,0 million de dollars pour le programme des langues officielles et, de 1,8 million de dollars provenant du report de fonds du budget de fonctionnement associé au transfert de responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor.

## Partie VI : Annexes

### *Annexe 1 – Sommaire des paiements de transfert*

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Subventions	-	-	-	-
Contributions				
Programme de stages pour les jeunes	16 175	<b>16 200</b>	16 200	16 200
Initiatives concernant la recherche et les politiques	50	-	-	-
Autres paiements de transfert	-	-	-	-
<b>Total des paiements de transfert</b>	16 225	<b>16 200</b>	16 200	16 200

## ***Annexe 2 – Précisions sur les programmes de paiements de transfert***

### **Programme de stages pour les jeunes**

#### **1. Objectif**

Au moyen de stages de perfectionnement dans le secteur public fédéral, fournir aux jeunes chômeurs et travailleurs sous-employés canadiens l'occasion d'acquérir des compétences qui améliorent leur employabilité ainsi que l'expérience dont ils auront besoin pour obtenir un emploi.

#### **2. Résultats prévus**

Grâce au Programme, les places de stagiaire disponibles au Canada sont réparties de façon équitable, selon le taux de chômage des jeunes dans les provinces et les territoires, et la présence d'institutions fédérales pouvant offrir des possibilités d'apprentissage intéressantes et diversifiées.

Les stages permettront aux jeunes d'acquérir de l'expérience ainsi que des compétences transférables qui contribueront à accroître leur employabilité.

À la fin de leur stage, les participants seront davantage en mesure de trouver un emploi, de s'établir à leur compte ou de prendre la décision de poursuivre leurs études.

#### **3. Indicateurs clés**

Des places de stagiaire sont offertes et financées dans chaque province et territoire en fonction du taux de chômage des jeunes de la province ou du territoire et de la présence d'institutions fédérales.

Quelque 28 p. 100 des stages sont établis et financés dans des régions rurales (c'est-à-dire hors des régions métropolitaines de recensement), ce qui permet aux jeunes de ces régions de participer au Programme.

Au moins 50 p. 100 des stages sont réservés aux jeunes à risque.

Plus de 50 p. 100 des participants qui terminent leur stage réussissent à trouver un emploi dans l'année qui suit ou reprennent leurs études.

La moitié des participants reçoivent un appui supplémentaire du YMCA, comme des conseils ou de la formation en dynamique de la vie.

### ***Annexe 3 – Coût net du programme pour l'exercice budgétaire***

(en milliers de dollars)	<b>Total</b>
Dépenses nettes prévues ( <i>total du Budget principal des dépenses et redressements selon le tableau</i> <i>Dépenses prévues</i> )	<b>92 219</b>
<i>Plus les services reçus gratuitement</i>	-
Locaux fournis par Travaux publics et services gouvernementaux du Canada	<b>3 186</b>
Cotisations de l'employeur aux régimes d'assurances des employés et dépenses assumées par le Secrétariat du conseil du trésor	<b>3 125</b>
Indemnisation des accidents du travail versée par Développement des ressources humaines Canada	-
Traitements et dépenses pour les services juridiques fournis par le ministère de la Justice Canada	<b>101</b>
	<b>6 412</b>
<i>Moins les revenus non disponibles</i>	-
Coût net du programme en 2004-2005	<b>98 631</b>

## ***Annexe 4 – Adresses Internet utiles***

[Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada](http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp)

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/index_f.asp)

[Modernisation de la gestion de la fonction publique](http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index_f.asp)

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh/index_f.asp)

[Réforme de la classification](http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/Index_f.asp)

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/Index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/classification/Index_f.asp)

[Réseau du leadership](http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_f.asp)

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/leadership/ld_f.asp)

[Valeurs et éthique](http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_f.asp)

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/index_f.asp)

[Équité en emploi](http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_f.asp)

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/ee/index_f.asp)

[Langues officielles](http://www.hrma-agrh.gc.ca/ollo/index_f.asp)

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/ollo/index\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/ollo/index_f.asp)

[Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/pclpsc-pacfpc_f.asp)

[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_856/pclpsc-pacfpc\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/pclpsc-pacfpc_f.asp)

[Loi sur la modernisation de la fonction publique](http://lois.justice.gc.ca/fr/P-33.4/index.html)

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

[Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique](http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_f.asp)

[http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_f.asp)

[Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_f.asp)

[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/hw-hmt/hara\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_f.asp)

[Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/idicww-diicaft_f.asp)

[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_851/idicww-diicaft\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/idicww-diicaft_f.asp)

[Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et sur la prestation de services juridiques à ce derniers](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/pila_f.asp)

[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_851/pila\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/pila_f.asp)

[Loi sur l'équité en matière d'emploi](http://lois.justice.gc.ca/fr/E-5.401/index.html)

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

[Loi sur les langues officielles](http://laws.justice.gc.ca/fr/O-3.01/index.html)

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

[Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes](http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_f.asp)

[http://www.tbs-sct.gc.ca/res\\_can/rc\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/res_can/rc_f.asp)