

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

**Budget des dépenses
2007-2008**

**Rapport sur les plans
et les priorités**

L'honorable Vic Toews, c.p., député,
président du Conseil du Trésor du Canada

Renseignements :

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

269, avenue Laurier Ouest, 10^e étage

Ottawa (Ontario) K1A 0R3

Site Web : <http://www.hrma-agrh.gc.ca/>

1 800 O-Canada

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

Table des matières

Partie I : Vue d'ensemble de l'Agence	1
1.1 Message du ministre	1
1.2 Déclaration de la direction	3
1.3 Renseignements sommaires	4
1.4 Plans et priorités de l'Agence	12
Partie II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique.....	21
2.1 Gestion moderne des ressources humaines et responsabilisation accrue	21
2.2 Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité.....	34
2.3 Fonction publique représentative et accessible.....	44
Partie III : Renseignements supplémentaires.....	55
Liens de l'Agence aux résultats de gouvernement du Canada	55
Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein.....	56
Tableau 2 : Postes votés et législatifs dans le Budget principal des dépenses.....	58
Tableau 3 : Coût net de l'Agence pour l'exercice budgétaire.....	59
Tableau 4 : Besoins en ressources par direction/organisation (2007-2008)	60
Tableau 5 : Adresses Internet utiles	61

Partie I : Vue d'ensemble de l'Agence

1.1 Message du ministre



En qualité de président du Conseil du Trésor responsable de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, j'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2007-2008.

La fonction publique fédérale est le plus gros employeur du Canada. Elle conseille et soutient les ministres du Cabinet, et offre des programmes et services qui améliorent la qualité de vie de tous les Canadiens. Chargée de coordonner la gestion des personnes, l'Agence dirige l'élaboration de politiques et de pratiques en milieu de travail dans des secteurs tels que l'apprentissage, les langues officielles, l'équité en emploi, et les valeurs et l'éthique. Elle est également responsable de plusieurs initiatives et programmes relatifs au perfectionnement professionnel, notamment celui des gestionnaires et

directeurs de la fonction publique.

L'Agence aide le gouvernement à réaliser son engagement à améliorer la confiance des Canadiens envers les institutions publiques et le processus démocratique. La *Loi fédérale sur la responsabilité*, qui a reçu la sanction royale le 12 décembre 2006, est un élément clé de cet objectif. De pair avec le plan d'action complémentaire, la *Loi* façonne la vision d'un gouvernement pleinement efficace et responsable. Elle comprend une loi sur la protection des divulgateurs d'actes répréhensibles. L'une des principales priorités de l'Agence consistera à diriger la mise en œuvre d'une série complète de mécanismes liés à la divulgation des actes répréhensibles dans le secteur public, notamment la protection des gens qui communiquent les renseignements, tout en assurant un processus équitable à ceux qui font l'objet des allégations.

Comme toutes les composantes de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) sont en vigueur, l'Agence s'attache désormais à mettre en place les mécanismes et l'infrastructure qui soutiendront la modernisation et le renouvellement de la fonction publique. Ce nouveau régime de gestion des ressources humaines accordera aux gestionnaires plus de souplesse en matière de dotation, ce qui aura pour effet de renforcer la responsabilisation du gouvernement. La LMFP représente un changement culturel qu'il faudra poursuivre à long terme. C'est pourquoi le premier ministre a accordé un degré de priorité élevé au renouvellement de la fonction publique – ce qui assurera l'efficacité continue de cette institution nationale vitale. En vue d'orienter ce renouveau fondamental, le premier ministre a mis sur pied le Comité consultatif sur la fonction publique, dont l'Agence appuie les travaux et les initiatives.

Au fond, l'Agence a une vision simple, mais claire : contribuer à créer un effectif et un milieu de travail axés sur l'excellence. Les priorités de l'Agence devraient favoriser l'établissement d'un gouvernement plus efficace, efficient et responsable. J'encourage donc tous les Canadiens, parlementaires et fonctionnaires fédéraux à lire le présent rapport.

L'honorable Vic Toews, c.p., député,
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* (RPP) de 2007–2008 de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence).

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide pour la préparation de la partie III du Budget des dépenses 2007-2008 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement* :

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

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

1.3 Renseignements sommaires

Mandat et résultat stratégique de l'Agence

Appuyer la fonction publique du Canada pour ce qui est de maintenir un effectif et un milieu de travail hors pair

Le fait qu'elle est le plus important employeur du Canada distingue la fonction publique du Canada de toute autre organisation au pays. De nombreuses autres caractéristiques la rendent unique. Elle emploie des gens dans de grandes et de petites collectivités d'un océan à l'autre, leur offrant un éventail de possibilités d'emploi qui ne peut être égalé par aucun autre employeur. Elle génère de nouvelles idées qui repoussent les limites de la technologie tout en défendant les lois et pratiques de longue date qui constituent le fondement de la démocratie au Canada. Elle compte des scientifiques, des analystes des politiques, des programmeurs, des commis au courrier, des infirmiers et des enseignants. Le nombre de fonctionnaires est aussi vaste que le sont la complexité et la diversité de leur travail. Pour toutes ces raisons, et pour bien d'autres, elle est une institution nationale respectée, une institution fondée sur une prémisse fondamentale et durable, soit de disposer **d'un effectif et d'un milieu de travail hors pair**. C'est la raison d'être de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence).

En tant que responsable de la **gestion des personnes** à la fonction publique, l'Agence doit être résolument axée sur les besoins d'aujourd'hui en matière de ressources humaines, soit l'embauche et le perfectionnement des fonctionnaires qui servent les Canadiens de même que le gouvernement chaque jour. Elle doit aussi être tournée vers l'avenir.

L'environnement dans lequel la fonction publique et les fonctionnaires exercent leurs activités a connu des changements fondamentaux. La mondialisation a multiplié le nombre de variables dont les fonctionnaires doivent tenir compte dans le cadre de leur travail. Elle a aussi accru le rythme de la prise de décisions dans l'environnement mondial de plus en plus concurrentiel. Le grand public a des attentes élevées quant au rendement de sa fonction publique, rendement qui doit faire l'objet d'une surveillance exhaustive et soutenue. Un changement démographique fondamental se fera bientôt et exigera de nouvelles réponses en matière de politiques, de programmes et de prestation de services. La technologie offre des occasions de transformer la façon dont la fonction publique fonctionne et le rôle des fonctionnaires devra évoluer en conséquence. Le marché du travail devient aussi toujours plus concurrentiel. Ces facteurs externes ont des répercussions directes sur la fonction publique et la vie des fonctionnaires au travail. D'autres défis viendront de l'intérieur, dont un effectif vieillissant et la nature changeante du travail et des compétences et habiletés qu'il exige.

Comme avant, pour relever ces défis, la fonction publique a besoin des **bonnes personnes au bon endroit au bon moment dotées des bons outils et environnement** pour réussir. Ce sont là les éléments qui sous-tendent la mise en place d'un effectif et d'un milieu de travail hors pair. En outre, ils orientent et situent les travaux de l'Agence, tout comme son mandat statutaire qui

découle des pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil du Trésor en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* dans les domaines suivants :

- la gestion des ressources humaines;
- les langues officielles;
- l'équité en matière d'emploi;
- les valeurs et l'éthique.

Ces pouvoirs sont d'ailleurs appuyés par les responsabilités de l'Agence en vertu d'un certain nombre de lois, y compris les suivantes :

- la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*;
- la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*;
- la *Loi sur les langues officielles*;
- la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*;
- la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*;
- la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*.

Ces pouvoirs définissent les responsabilités de « gestion des personnes » de l'Agence pour le compte de la fonction publique. Ces responsabilités se trouvent réunies dans trois secteurs fonctionnels qui se renforcent mutuellement et qui donnent à l'Agence les leviers dont elle a besoin pour diriger la fonction publique fédérale vers l'atteinte de l'excellence en gestion des ressources humaines (RH).

1. La promotion du **leadership** parmi les fonctionnaires est un important résultat attendu pour l'Agence. Il s'agit aussi d'un mécanisme utilisé pour faire avancer le programme de gestion des personnes.
 - Il y a le **leadership par l'entremise de partenariats** avec les partenaires du portefeuille des RH de l'Agence, soit l'École de la fonction publique du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique, de même que les ministères et organismes fédéraux. À titre de centre de coordination des activités de gestion des RH à la fonction publique, l'Agence travaille à aligner les efforts de tous ces partenaires.
 - Il y a aussi le **leadership au moyen des politiques**. En établissant les normes, les pratiques et les attentes en matière de gestion des personnes au moyen de politiques, les orientations de l'Agence définissent ce que le lieu de travail doit englober pour que les fonctionnaires réussissent, et comment les fonctionnaires sont employés et leur perfectionnement est assuré.

2. La prestation de **services** au moyen de programmes qui appuient et favorisent l'excellence, ainsi que la prestation d'une infrastructure et d'outils de gestion des RH.
 - Il y a des services **qui appuient le perfectionnement des fonctionnaires**. Le leadership est encouragé et des leaders sont formés grâce à une série de programmes de perfectionnement qui ciblent les fonctionnaires au niveau d'entrée, les analystes principaux, les gestionnaires intermédiaires et les cadres et leur donnent un apprentissage, du soutien et des affectations de perfectionnement adaptés. Une compréhension et une appréciation accrues des valeurs de base de la fonction publique sont acquises au moyen d'une formation élaborée en partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada et par l'entremise de programmes comme le projet pilote de mentorat. Les réussites de la fonction publique et des fonctionnaires sont reconnues dans le cadre de programmes de prix à l'échelle de la fonction publique et de la Semaine nationale de la fonction publique.
 - Il y a aussi des services **qui appuient les gestionnaires et la collectivité des RH**. Les gestionnaires obtiennent une bonne compréhension de leurs organisations grâce à des mécanismes comme le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Des outils et des conseils sont fournis quant à la façon d'intégrer la planification des RH et des activités. Des réseaux pangouvernementaux sont maintenus aux fins de l'échange des pratiques exemplaires. Le système de classification des emplois et les normes de qualification sont gérés, et des conseils sont fournis concernant la structuration des organisations. Des systèmes et processus de RH sont élaborés et déployés dans l'ensemble de la fonction publique.
3. Le maintien de l'**intégrité** du système de gestion des RH. La première étape d'un cycle d'amélioration continue consiste à voir à ce que tous les mécanismes soient en place pour permettre la gestion efficace des personnes. L'application et le succès de ces mécanismes doivent être évalués de façon continue, et il convient de retenir les leçons et d'échanger les pratiques exemplaires. Pour ces raisons, l'Agence prend part à un certain nombre d'activités afin de déterminer et de vérifier l'efficacité du soutien qu'elle fournit, ainsi que la santé générale de la fonction de gestion des RH au sein de la fonction publique et de ses organisations.
 - Il y a des évaluations annuelles de chaque ministère et organisme par l'entremise de la **composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes**.
 - Des rapports annuels sont faits au Parlement au sujet de la conformité aux dispositions sur les **langues officielles et l'équité en matière d'emploi**.
 - Un **rapport annuel au Parlement sur la gestion des RH** fait maintenant partie de l'ensemble.
 - Une fois que la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* sera en vigueur, l'Agence commencera à déposer des **rapports annuels sur les divulgations** dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

Ces activités composent l'ensemble d'outils qui donnent à l'Agence les moyens d'instaurer un leadership et une gestion des personnes efficaces à l'échelle de la fonction publique. Le contexte est toutefois en changement et les priorités et orientations de l'Agence évoluent.

Le greffier du Conseil privé, en tant que chef de la fonction publique, et le premier ministre ont indiqué clairement que le renouvellement de la fonction publique est une priorité pangouvernementale. Comme il a été mentionné, le vieillissement de l'effectif et les défis croissants que pose le marché du travail ont aidé à clarifier la priorité et le besoin d'aller de l'avant rapidement pour faire en sorte que les mécanismes à l'appui du renouvellement soient solides et efficaces. Pour aider à stimuler ces efforts, le greffier du Conseil privé a mis sur pied un **Comité de sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique** et le premier ministre a établi un **Comité consultatif sur la fonction publique**. L'Agence appuie le travail de ces deux comités et des initiatives connexes.

La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) a instauré un cadre législatif devant orienter le renouvellement. La fonction publique avance bien pour ce qui est de créer les **assouplissements prévus par la LMFP en matière de dotation, de relations patronales-syndicales constructives et de formation améliorée des employés**. Ces efforts non seulement se poursuivront sous le leadership de l'Agence, mais seront accrus, dans la mesure où cela est indiqué et possible, afin d'accélérer le rythme des changements et d'appuyer le renouvellement. Cette approche est adoptée dans l'ensemble des fonctions de l'Agence.

Les travaux de l'Agence dans les domaines des **valeurs et de l'éthique, des langues officielles et de la diversité** se concentrent sur la mise en place d'une fonction publique ayant les qualités et les attributs qui reflètent la composition et la nature de la société canadienne. Collectivement, ils établissent bon nombre des **principes opérationnels fondamentaux de la fonction publique et ce que le fait d'être fonctionnaire signifie**. Ils sont également les principaux éléments constitutifs de la culture de la fonction publique. À mesure que la fonction publique se renouvelle, il est possible de renforcer ces éléments clés et de travailler avec la nouvelle génération de fonctionnaires pour les stimuler.

Les leaders sont souvent considérés comme les agents du changement, et la même chose est vraie dans le cadre du renouvellement de la fonction publique. Comme il a été souligné, l'Agence accorde beaucoup d'importance au perfectionnement en leadership, qu'elle relie au programme d'apprentissage plus large pour constituer le fondement au moyen duquel les nouveaux leaders sont formés. Qu'il s'agisse de fonctionnaires nouvellement recrutés ou d'employés de longue date, tous les effectifs de la fonction publique doivent prendre part au **processus d'apprentissage continu et de transfert des connaissances** pour que la transition générationnelle à la fonction publique soit souple et réussie.

L'Agence vise à faire une différence pratique et réelle dans la vie de ses clients et, à vrai dire, il n'y a pas un fonctionnaire qui n'est pas un client de l'Agence d'une façon ou d'une autre. C'est la raison pour laquelle l'Agence élabore des outils et des services et pour laquelle ces mécanismes prennent encore plus d'importance dans le cadre des efforts de renouvellement.

L'administration des RH prend trop de temps et est trop coûteuse. Il n'y a pas de processus administratifs normalisés pour la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique, où

chacun des plus de 90 ministères et organismes a sa propre façon de gérer les RH. Quatorze systèmes de technologie de l'information sur les RH appuient ces processus. Lorsque ces facteurs sont multipliés à l'échelle d'une organisation qui compte autant d'opérations liées aux RH que la fonction publique, il est évident que la situation doit changer, et le changement est en cours.

Des plateformes technologiques communes sont en voie d'élaboration, pour faciliter le déplacement des employés partout dans la fonction publique. On définit et on rationalise des processus administratifs pour appuyer cette technologie et en tirer profit. Ensemble, ces efforts et bien d'autres **feront en sorte que l'infrastructure des RH de la fonction publique soit rapide, souple et rentable** et puisse soutenir l'impulsion du renouvellement.

Une planification soignée est essentielle pour toute organisation, surtout celles qui se renouvellent. Au sein de la fonction publique, le processus de détermination des priorités opérationnelles est bien établi et aboutit à des documents comme le *Rapport sur les plans et les priorités*. Le processus d'établissement des prévisions financières est également bien en place. Ces mécanismes sont le fondement de la planification des RH, qui exige maintenant la même rigueur et revêt la même importance que les autres fonctions de planification. Bien que chacun de ces éléments soit efficace individuellement, plus ils sont intégrés et mieux ils facilitent le changement en alignant les ressources sur les résultats. Pour cette raison, l'Agence travaille à l'élaboration d'outils devant favoriser la **planification intégrée nécessaire pour appuyer et soutenir le renouvellement de la fonction publique**.

Le renouvellement de la fonction publique et la modernisation de la gestion des RH sont des défis. Ce sont également des occasions. La fonction publique exerce ses activités dans un environnement en changement constant. Les efforts de l'Agence visent à faciliter l'évolution de la fonction publique pour que non seulement elle fonctionne dans cet environnement, mais qu'elle y excelle. Le gouvernement du Canada et la fonction publique comprennent que les fonctionnaires eux-mêmes sont le facteur déterminant de la réussite. C'est la raison pour laquelle **le but de l'Agence de disposer d'un effectif et d'un milieu de travail hors pair est plus important que jamais**.

Voici le contexte du résultat stratégique de l'Agence :

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.

Notre cadre de planification stratégique

Les priorités et les plans de l'Agence se retrouvent dans trois activités de programme interreliées. Chacune se compose de secteurs de résultats clés.

Gestion des RH modernisée et responsabilisation accrue

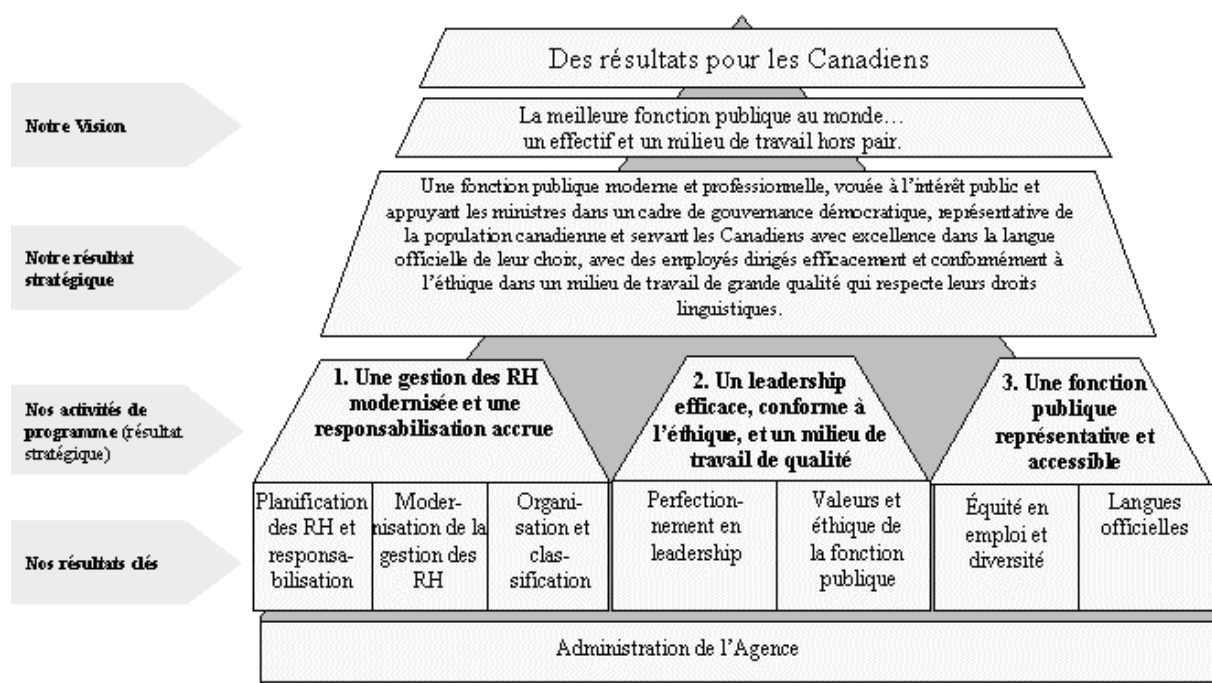
- Permettre et enchâsser la modernisation des RH et le renouvellement de la fonction publique;
- Moderniser le système de classification de la fonction publique;
- Renforcer la planification des RH, la responsabilisation, la présentation de rapports et la transparence.

Leadership efficace et conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité

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

Fonction publique représentative et accessible

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



Nos ressources financières et humaines en un coup d'œil

Total pour l'Agence :	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Ressources financières (en millions de dollars) :	69,3	68,3	63,7
Ressources humaines (équivalents temps plein) :	490	481	440

Total par activité de programme

	Dépenses prévues		
	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Gestion des RH modernisée et responsabilisation accrue	15,1	15,0	14,9
<ul style="list-style-type: none"> • Permettre et enchâsser la modernisation des RH et le renouvellement de la fonction publique • Moderniser le système de classification de la fonction publique • Renforcer la planification des RH, la responsabilisation, la présentation de rapports et la transparence 			
Leadership efficace et conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	42,9	42,0	37,7
<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser un apprentissage solide et efficace et un renouvellement continu du leadership • Promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux 			
Fonction publique représentative et accessible	11,2	11,3	11,1
<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser et préserver les plans et priorités relatifs à l'équité en emploi • Réaliser et préserver les plans et priorités relatifs aux langues officielles 			
Total	69,3	68,3	63,7

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

Comme l'illustre le tableau ci-dessus, on s'attend à ce que les dépenses totales prévues pour l'Agence diminuent de 5,6 millions de dollars (ou 8 p. 100) au cours des trois prochaines années pour passer de 69,3 millions de dollars en 2007-2008 à 63,7 millions de dollars en 2009-2010. Cette réduction nette peut surtout s'expliquer comme suit :

- **Leadership efficace et conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité** : une réduction de 4,7 millions de dollars attribuable à l'interruption du financement pour la dénonciation d'actes répréhensibles en 2009-2010.

1.4 Plans et priorités de l'Agence

1.4.1 Priorités de programme

Dans cette section, vous trouverez un résumé des plans et priorités de l'Agence pour chacune des trois activités de programme de l'organisation :

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

Gestion des RH modernisée et responsabilisation accrue

Cette activité de programme se concentre sur la mise à jour d'un régime de RH qui est trop lent et encombrant pour appuyer une fonction publique renouvelée et modernisée. Elle se rattache aussi au renforcement et au rajeunissement de la gestion des RH, un secteur dans lequel les investissements et les changements ont été limités durant de nombreuses années. Depuis décembre 2005, toutes les composantes de la LMFP sont en vigueur. La mise en place de la nouvelle infrastructure de gestion nécessaire à l'application de la loi est également bien avancée et l'intégration des exigences de la loi (relatives à la gestion des RH) aux activités des ministères et des organismes se poursuit. La mise en œuvre de ce changement fondamental dans la gestion des RH de la fonction publique a été caractérisée par une planification minutieuse. Ce principe continue d'être appliqué et c'est la raison pour laquelle le nouveau régime poursuit la phase transitoire de mise en œuvre. Le cadre pour aller de l'avant se fonde sur trois secteurs de résultats clés : permettre et enchâsser la modernisation des RH et le renouvellement de la fonction publique, moderniser le système de classification de la fonction publique et renforcer la responsabilisation, la mesure du rendement et la présentation de rapports en matière de RH.

Permettre et enchâsser la modernisation des RH et le renouvellement de la fonction publique

Parmi ses grandes priorités, l'Agence mettra l'accent sur la planification intégrée des RH et des activités. L'approche consiste à faciliter le travail des ministères et organismes de sorte qu'ils puissent se concentrer sur leur objectif premier, le service aux Canadiens. Une activité primaire sera la création d'un plan stratégique général en matière de RH pour la fonction publique et un cadre de gestion stratégique pour aider les ministères et organismes à mettre en œuvre des initiatives de prestation de services horizontales. L'Agence fournira également des conseils, des renseignements et des outils aux fins de la planification des RH. Par surcroît, le perfectionnement professionnel sera appuyé par une meilleure planification des RH. L'Agence fournira aussi du soutien sur place relativement à l'intégration de la planification des RH et des activités.

Une autre priorité clé de l'Agence se rattache à la surveillance et à l'établissement de rapports. L'Agence joue un rôle déterminant quant à la composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGP) et continuera d'évaluer l'efficacité de ces indicateurs. Elle améliorera également les outils existants, comme le tableau de bord de la gestion des ressources humaines.

Finalement, le renouvellement de la fonction publique est une priorité de l'Agence. Celle-ci fournira un soutien stratégique et opérationnel tant au Comité consultatif sur la fonction publique établi par le premier ministre qu'au Comité de sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique. Elle peut également être appelée à diriger un certain nombre d'initiatives découlant de ces travaux.

Moderniser le système de classification de la fonction publique

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

D'abord, l'Agence rationalisera des politiques, créera un centre d'expertise sur l'aménagement organisationnel et continuera de donner des conseils sur la politique et les normes de classification.

Ensuite, des investissements continueront d'être faits dans la collectivité des spécialistes de la classification. L'Agence mettra l'accent sur la détermination des exigences d'accréditation pour les professionnels de la classification, tout en tenant à jour le programme de formation et d'apprentissage en classification.

Enfin, l'Agence continuera de créer des modèles organisationnels simplifiés et les descriptions de travail génériques qui s'y rattachent. En 2007-2008, les modèles organisationnels de la collectivité fonctionnelle des systèmes informatiques et les descriptions de travail génériques qui s'y rattachent comprendront des outils et de la formation à l'appui pour la collectivité de la technologie de l'information comme pour celle des RH.

Renforcer la responsabilisation, la mesure du rendement et la présentation de rapports en matière de RH

Il s'agit du troisième pilier sur lequel repose la modernisation de la gestion des RH. Une planification des RH et une responsabilisation efficaces sont en effet essentielles, non seulement

pour équilibrer l'accroissement de la délégation découlant de la LMFP mais aussi pour instaurer une solide culture de responsabilisation. D'abord, l'Agence peaufinera la CCRGP et améliorera les données à l'appui afin d'accroître la capacité de comprendre et de respecter les attentes en matière de gestion des RH. Elle poursuivra également ses évaluations globales de la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique.

Ensuite, l'initiative du Passeport de l'employé améliorera la gestion de l'information. Elle créera de nouvelles occasions de gérer le transfert rapide et sûr, dans l'ensemble de la fonction publique, de renseignements sur les RH. Le Passeport de l'employé sera mis en place dans les ministères et organismes d'ici janvier 2008.

L'Agence mettra également en œuvre la deuxième phase du Portail des rapports d'ici juin 2007. Le portail, qui assurera la compatibilité de l'information dans l'ensemble de la fonction publique, sera enrichi de renseignements sur les relations de travail et la santé et la sécurité au travail.

Enfin, l'ébauche du premier rapport annuel au Parlement sur la gestion des RH pour 2005-2006 a été rédigée et le rapport devrait être déposé en mars 2007.

Leadership efficace et conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité

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

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

Favoriser un apprentissage efficace et un renouvellement constant du leadership

D'abord, une priorité clé de l'Agence sera de surveiller la mise en œuvre de la nouvelle *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*. À l'appui de cette priorité, l'Agence élaborera des normes, des directives et des lignes directrices, établira l'infrastructure nécessaire pour suivre l'efficacité de leur mise en œuvre et en rendre compte et donnera des conseils stratégiques et des outils aux ministères et aux organismes.

Ensuite, la série de programmes de perfectionnement en leadership seront évalués et l'Agence examinera s'il est nécessaire d'adopter de nouveaux programmes ou de modifier ceux qui existent.

Enfin, l'Agence fournira de l'aide aux ministères et aux autres partenaires pour intégrer les compétences clés pour les leaders dans leurs activités de gestion des RH. Elle surveillera l'intégration efficace du profil, créera un cadre intégré pour améliorer la gestion de tous les

aspects des RH pour la collectivité des cadres, et appuiera toutes ces transformations au moyen de programmes efficaces de gestion du changement.

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

D'abord, une grande priorité consistera à appuyer le gouvernement dans la poursuite de la mise en œuvre de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*.

Ensuite, l'Agence déploiera des efforts continus pour sensibiliser l'ensemble des employés aux valeurs et à l'éthique de la fonction publique et en favoriser la compréhension et le respect.

De plus, l'Agence finalisera l'élaboration et la mise en œuvre de la composante du Cadre de responsabilisation de gestion touchant les valeurs et l'éthique de la fonction publique, élaborera une feuille de route pour l'évaluation et l'amélioration continue du rendement et mettra en œuvre une stratégie de mesure et d'évaluation du rendement, par rapport aux valeurs et à l'éthique de la fonction publique, en ce qui concerne la collecte de données, l'évaluation et l'établissement de rapports.

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

Fonction publique représentative et accessible

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

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

À cet égard, les priorités de l'Agence s'articulent autour de deux secteurs de résultats clés : réaliser et préserver les plans et priorités relatifs à l'équité en emploi et réaliser et préserver les plans et priorités relatifs aux langues officielles.

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

La situation des membres des groupes désignés s'est améliorée, surtout dans le cas des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour

améliorer la représentation des personnes appartenant aux groupes des minorités visibles. Par conséquent, une priorité dans tous les domaines consistera à fournir de l'aide, des conseils et des outils aux ministères et organismes en vue d'accélérer les progrès quant à l'intégration des minorités visibles dans les effectifs. D'abord, les politiques sur l'équité en emploi et sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation ont été révisées et seront mises en œuvre en 2007-2008. Deuxièmement, l'Agence renforcera les alliances et les partenariats. Par exemple, elle appuiera les trois Conseils consultatifs sur l'équité en matière d'emploi afin d'établir des structures de régie plus solides et des plans d'activités. L'Agence collaborera également avec les collectivités fonctionnelles pour promouvoir et intégrer le principe de représentation dans leurs projets ou initiatives. En se fondant sur les résultats de l'évaluation du programme de mentorat, l'Agence élaborera des stratégies pour élargir la participation à plus de membres des groupes visés et ainsi mieux atteindre les objectifs de représentation. Le nouveau programme de mentorat sur l'équité en emploi s'appliquera à tous les ministères dans toutes les régions.

Troisièmement, l'Agence élaborera une nouvelle stratégie de communication pour veiller à ce que le besoin d'un effectif représentatif soit visible dans toutes ses activités de communication.

Quatrièmement, l'Agence tiendra des consultations à l'échelle du gouvernement pour appuyer l'examen parlementaire quinquennal de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. En outre, elle produira le rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi, qui donne les résultats obtenus dans tous les ministères et organismes.

Réaliser et préserver les plans et priorités relatifs aux langues officielles

Dans la foulée du Plan d'action pour les langues officielles présenté en 2003, des mesures importantes ont été prises pour renouveler le Programme des langues officielles et la vision concernant l'instauration d'un changement culturel commence à prendre forme. Cependant, malgré des progrès majeurs faits depuis l'adoption de la *Loi sur les langues officielles* il y a plus de 35 ans, les réalisations dans certains domaines demeurent fragiles ou inférieures aux attentes.

En premier lieu, l'Agence améliorera le service aux Canadiens et la responsabilisation en ce qui concerne les langues officielles. Elle achèvera d'ici 2008 l'approche de reddition de compte sur les résultats en temps réel et créera des instruments de politique linguistique plus clairs et plus accessibles tout en progressant à travers les différentes phases du plan d'examen de la politique entrepris en 2003.

Ensuite, l'Agence rehaussera la prestation de services bilingues aux Canadiens en mettant en place de nouveaux outils d'information pour faire en sorte que les fonctionnaires fédéraux comprennent mieux leurs droits et obligations. Elle améliore actuellement sa base de données des bureaux assujettis à la *Loi*.

Finalement, l'Agence poursuivra son transfert annuel de fonds à la Commission de la fonction publique pour des activités axées sur le recrutement de candidats bilingues.

1.4.2 Priorités en matière de gestion

Il est essentiel pour l'efficacité de l'Agence que tous les employés partagent la même vision et orientation pour l'Agence et que l'orientation reflète le rôle de l'Agence au sein du gouvernement du Canada. À cette fin, le Comité de la haute direction (CHD) de l'Agence s'est réuni en décembre 2006 pour discuter de la vision et de la mission de l'organisation. Le niveau de participation à ces discussions sera élargi lorsque l'Agence tiendra une Conférence sur le leadership en février 2007 au cours de laquelle tous les employés seront rassemblés pour discuter de l'évolution continue de l'Agence et de son orientation future. Ces initiatives offriront un fondement à l'organisation pour permettre aux employés de confirmer collectivement sa vision et sa mission.

Comme pour la fonction publique dans son ensemble, la réussite de l'Agence dépend des personnes qui la composent. Les nouveaux défis et fonctions liés au travail jumelés au vieillissement de l'effectif font du renouvellement des ressources humaines de l'Agence elle-même une priorité continue. Dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de l'an dernier, six priorités étaient définies en termes de gestion des RH de l'Agence. Ces priorités déterminent la structure de base du plan des RH de l'Agence et se rattachent à des activités qui seront mises en œuvre sur une période de trois ans (2006-2009). Ce plan des RH a été présenté aux employés en septembre 2006 et contient vingt-huit initiatives qui sont alignées sur les six priorités susmentionnées, ainsi que sur les priorités en matière de gestion établies par le greffier du Conseil privé et sur la composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes.

En plus de l'activité cyclique de planification intégrée décrite ci-dessous, le CHD continue d'accorder un intérêt prioritaire à la gestion continue des effectifs de l'Agence et consacre une partie de ses réunions hebdomadaires à traiter des questions de gestion des RH et autres et à étudier de nouvelles possibilités et de nouveaux défis pour améliorer la gestion des RH au sein de l'Agence. Alors que nous entamons l'exercice 2007-2008, le CHD se concentrera sur plusieurs initiatives liées aux plans des RH et des activités de l'Agence.

Un objectif clé du plan des RH de l'Agence a été de renforcer les capacités en matière de leadership. Dans ce contexte, il convient de mettre l'accent sur la collectivité des cadres qui fournissent du leadership à nos effectifs et sont essentiels à la promotion et à la mise en œuvre des priorités et des politiques de l'Agence. Comme ailleurs dans la fonction publique, l'âge moyen des cadres de l'Agence augmente et un nombre considérable d'entre eux seront admissibles à la retraite dans les cinq prochaines années. Afin d'atténuer la perte de la mémoire collective et de la capacité de l'organisation, l'Agence mène actuellement un examen de ses postes de direction et conçoit un cadre de gestion des talents et de planification de la relève. Étant donné que la situation démographique est semblable pour la population aux niveaux de travail supérieurs qui sont une source de candidats pour les postes de direction, les travaux liés à la gestion des talents doivent inclure ces niveaux afin de renforcer et d'assurer la capacité d'assumer les rôles de direction existants et nouveaux au cours des prochaines années.

Au début de l'exercice 2007-2008, l'Agence mettra en œuvre des décisions découlant d'un examen de l'organisation et de la classification de l'effectif de la direction. Ces décisions donneront lieu à une meilleure intégration et à une meilleure cohérence au sein de la structure organisationnelle de l'Agence et assureront la clarté des responsabilités pour chaque cadre. La

mise en œuvre permettra également de réduire la proportion de postes de direction à doter, la faisant passer de 16 p. 100 à 9 p. 100. Afin de maintenir la rigueur dans la façon d'aborder l'aménagement organisationnel et les plans de ressourcement à mesure que l'Agence progresse, le CHD examinera aux fins d'approbation toute proposition d'un chef de direction visant la création ou la dotation d'un poste de direction à l'Agence. Les discussions des chefs de direction au sujet des enjeux organisationnels et des stratégies de dotation pour ces postes sont une condition préalable aux progrès quant au renforcement des capacités en matière de leadership. Le soutien du CHD à l'égard de l'élaboration de descriptions de travail communes et de la tenue de processus de dotation collective rendra possible une gestion plus souple de l'effectif de la direction, assurera la symétrie et la cohérence de l'organisation et ouvrira la voie à la poursuite de l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie de gestion des talents.

Un groupe de travail composé de représentants de chaque direction ainsi que de représentants syndicaux a été créé à l'été 2006 pour recommander une stratégie générale visant un meilleur milieu de travail pour tous les employés de l'Agence. Le groupe de travail a présenté son rapport au CHD en novembre 2006. Il a tiré profit des données du sondage « Création d'un milieu de travail plus favorable » de l'Agence, du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et de commentaires de toutes les directions pour faire fond sur nos points forts et s'attaquer à nos défis. D'excellentes relations et communications existent au sein des unités de travail et entre les employés et leurs gestionnaires. Les employés sont déterminés à assurer la réussite de l'Agence. Cependant, bon nombre d'entre eux aimeraient voir davantage de clarté dans les orientations stratégiques de l'organisation et, comme il est indiqué ci-dessus, des efforts sont déjà déployés pour donner suite à cette question. Il y a également du travail à faire pour accroître la confiance à l'endroit de la haute direction, et pour assurer l'intégrité et la transparence des processus de dotation de l'Agence. Les cadres supérieurs accordent une attention considérable à la transparence de la gestion, y compris un intérêt particulier à l'égard des communications au sein de l'organisation. D'autres efforts pour régler ces préoccupations sont reflétés dans le plan des RH de l'Agence.

L'exercice 2007-2008 sera la première année de déploiement et d'application du cycle intégré complet du cadre de planification qui réunit la planification des activités, des ressources financières et des ressources humaines afin de faire en sorte que les ressources humaines et financières de l'Agence soient bien alignées sur ses priorités opérationnelles. Les activités de planification à l'Agence se dérouleront selon des intervalles réguliers, d'après des exercices de définition de l'orientation tenus dans les directions. Cette façon de procéder facilitera la détermination de l'orientation stratégique et des rajustements périodiques qui lieront les activités de planification, d'établissement de rapports et de gestion du rendement. Elle favorisera en outre une perspective globale et horizontale dans l'ensemble de l'Agence, allant au-delà de l'accent traditionnel de la planification qui se rattache aux points de vue individuels des services de l'organisation.

L'excellence en gestion des RH est maintenue grâce au personnel hautement qualifié dont l'Agence dispose sur place et qui comprend les activités de l'organisation, fait des analyses et donne des conseils stratégiques, met en œuvre les décisions de gestion et fournit des services de qualité adaptés aux besoins des employés. Au cours de 2006-2007, l'Agence a investi beaucoup dans l'accroissement de la capacité interne de gestion des RH en recrutant du personnel à la Direction des stratégies en ressources humaines. Au cours de l'année à venir, l'accent sera mis

sur le perfectionnement des compétences des nouveaux employés, sur l'articulation d'une philosophie de service, sur le renforcement de la confiance au sein de l'équipe et l'acquisition de la confiance des clients et sur l'élaboration d'indicateurs de rendement. Notre objectif est de pouvoir démontrer, au sein de l'Agence, le service de RH modèle que nous aidons à mettre en place dans les ministères et organismes.

Le 11 avril 2006, le gouvernement du Canada a déposé la *Loi fédérale sur la responsabilité* et le Plan d'action connexe, répondant ainsi à son engagement de rendre le gouvernement plus responsable et transparent, et d'assurer une surveillance adéquate des activités gouvernementales. Cette initiative, jumelée à la nouvelle *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et à la transition vers un modèle d'agent principal des finances qui renforce la gestion financière, établit des attentes très élevées relativement à une responsabilisation améliorée à l'égard des programmes et des services du gouvernement.

L'Agence est déterminée à renforcer les pratiques de gestion et utilise le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) comme outil pour faire avancer ses priorités en matière de gestion. Ces efforts se poursuivent.

L'Agence prendra des mesures pour renforcer sa fonction de vérification interne, une faiblesse relevée dans le CRG. Un plan de vérification interne axé sur les risques a été élaboré pour orienter ces travaux, qui se dérouleront en 2007-2008 et les années suivantes.

La gestion des ressources sera intégrée, efficace et constamment améliorée et alignée sur les priorités ministérielles. En plus de la planification intégrée, les outils et techniques de gestion des ressources qui doivent être modernisés comprennent des processus rehaussés de rapports de gestion et de répartition des ressources, et une gestion et une prévision améliorées des salaires.

Afin de mettre en œuvre complètement la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats*, l'Agence est déterminée à mener un examen et une mise à jour de son Architecture d'activités de programme, notamment à identifier, situer et décrire tous ses programmes, et à définir un cadre de mesure du rendement pour chaque programme relevé. Le renforcement des liens entre l'élaboration des politiques et la conception des programmes, la recherche et les connaissances, les résultats des évaluations de programme et les approches de gestion axées sur les résultats donnera en bout de ligne des mesures d'impact et des résultats améliorés pour les Canadiens.

La gestion de l'information (GI) et la technologie de l'information (TI) sont au cœur des activités de l'Agence. Une évaluation des capacités en matière de gestion de l'information a été menée à l'Agence à l'automne de 2005. Les résultats de l'évaluation indiquaient que les capacités de gestion et d'utilisation de l'information n'étaient pas optimisées en raison de l'absence d'une vision et d'une stratégie globale de GI. De surcroît, en raison du fait que l'Agence a été créée en fusionnant une partie de trois organisations, chacune ayant sa propre approche à la gestion de l'information, l'échange libre de l'information était difficile et les outils internes de GI n'étaient pas toujours alignés sur les besoins opérationnels. Il n'y avait pas d'approche uniforme au sein de l'Agence, mais plutôt trois séries distinctes de processus. Le besoin d'une meilleure régie de la GI, y compris une bonne définition des rôles et des responsabilités, a été établi. À cet égard, un Comité consultatif de GI/TI (CCGITI) a été mis sur pied et chargé de ce qui suit :

- valider de façon continue les besoins de l'Agence en matière de gestion et de technologie de l'information;
- recommander l'adoption de projets et de pratiques normalisées connexes au sein de l'Agence;
- surveiller la mise en œuvre efficace de telles pratiques;
- influencer le fournisseur de services communs de l'Agence pour veiller à ce que les besoins en matière de GI et de TI soient comblés;
- fournir un forum pour l'échange de l'information.

Le CCGITI a adopté trois priorités pour l'année à venir :

- règles administratives;
- architecture de données et inventaire de systèmes;
- PeopleSoft – accès aux données et exactitude des données.

Les locaux constituent un défi pour l'Agence, dont le personnel est réparti dans neuf endroits différents. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada s'est engagé à effectuer un examen fonctionnel des besoins en locaux de l'Agence.

1.4.3 Lien avec les secteurs de résultats du gouvernement du Canada

Toutes les activités de programme de l'Agence contribuent à la réalisation de tous les secteurs de résultats du gouvernement du Canada (voir le premier tableau de la Partie III du présent rapport).

Partie II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Vous trouverez dans cette section le détail des plans et des priorités de l'Agence pour la période allant du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2010. Les plans et les priorités consistent en trois activités de programme :

- gestion moderne des ressources humaines et responsabilisation accrue;
- leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité;
- fonction publique représentative et accessible.

2.1 Gestion moderne des ressources humaines et responsabilisation accrue

Cette activité de programme vise trois grands résultats :

- permettre et enchâsser la modernisation des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique;
- moderniser le système de classification de la fonction publique;
- renforcer la responsabilisation, la mesure du rendement et la présentation de rapports en matière de ressources humaines.

	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Ressources financières (millions de dollars)	15,1	15,0	14,9
Ressources humaines (équivalents temps plein)	137	137	136

2.1.1 Permettre et enchâsser la modernisation des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique

Contexte et résultats pour les Canadiens

Lorsqu'il a été décidé, à la fin des années 1990, de renouveler de fond en comble l'infrastructure et les processus de gestion des RH, la fonction publique s'est engagée sur une voie qui allait modifier fondamentalement la façon dont elle gérait ses ressources humaines. L'adoption de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) en 2003 a été une étape marquante dans cette voie. Décembre 2005 en a été une autre : la totalité des composantes de la LMFP entrant en vigueur. Le cadre juridique étant maintenant intégralement en place, on crée actuellement l'infrastructure de gestion des RH pour assurer le soutien nécessaire. Parallèlement,

on adopte de nouvelles pratiques qui sont progressivement intégrées au fonctionnement des ministères et organismes.

Une planification très soignée a caractérisé ce qui a été la modification la plus fondamentale de la gestion des RH dans la fonction publique depuis des décennies. Il continue à en être de même et c'est pourquoi le nouveau régime se met en place progressivement. Si on veut assurer une application cohérente et efficace des nouvelles dispositions, conférant une plus grande marge de manœuvre et davantage de responsabilités dans la pratique quotidienne de la gestion, il est essentiel de mieux connaître et de mieux comprendre cette grande transformation opérationnelle et culturelle. Les transformations culturelles prennent du temps et il en faudra plus pour intégrer complètement les nouveaux processus de fonctionnement aux pratiques courantes de gestion des RH.

La LMFP et les activités connexes de mise en œuvre ont jeté les bases d'une transformation à long terme de la fonction publique. Ces efforts sont encore plus importants parce qu'ils sont dorénavant liés au renouvellement plus large de la fonction publique, une priorité qui a été confirmée par le premier ministre et par le greffier du Conseil privé.

L'Agence joue un rôle de leader dans le processus de renouvellement de la fonction publique, aussi bien pour l'ensemble de la gouvernance de ces efforts que pour générer nombre de produits qui contribueront au renouvellement. Si le travail de l'Agence sur la modernisation des RH fournit des bases solides pour aller de l'avant, il faudra en faire plus pour appuyer un programme de renouvellement plus vaste et continuer dans la foulée des changements. Cette hausse du volume d'activités ne pouvait pas être précisée ni planifiée par l'Agence dans son *Rapport sur les plans et priorités* de 2006-2007.

Afin de répondre aux demandes et aux attentes qui accompagnent le renouvellement de la fonction publique, l'Agence a rajusté sa structure organisationnelle et soutient ainsi la gouvernance et les nouveaux comités pangouvernementaux, et les plans et initiatives qui y sont associés. L'Agence détermine également les ressources qui seront nécessaires à cet important travail. Elle sera ainsi en mesure de poursuivre la mise en œuvre des plans de modernisation des RH associés à la LMFP, tout en élargissant la portée de ces efforts pour qu'ils englobent dorénavant tous ceux visant au renouvellement de la fonction publique.

Plans et priorités clés pour 2007-2008 et les années suivantes

Au cours de l'année à venir, la planification intégrée des RH et des activités sera au cœur des préoccupations. Cela s'explique par l'importance de s'assurer que les besoins en RH d'une organisation sont en harmonie avec ses résultats opérationnels. L'approche de l'Agence consiste à doter ses gestionnaires de moyens aussi stratégiques pour la gestion des ressources humaines que pour la gestion des produits qu'ils fournissent aux Canadiens. Dans un contexte en évolution rapide dans lequel des pressions s'exercent en permanence pour obtenir des résultats immédiats, il peut paraître plus facile de privilégier les derniers aux dépens des premiers. Toutefois, les organisations très performantes qui obtiennent régulièrement de bons résultats saisissent fort bien le rôle que joue la planification intégrée pour s'assurer que les bonnes personnes sont en place et

qu'elles bénéficient des soutiens qui conviennent, afin d'instaurer les conditions d'une prestation réussie de façon permanente.

C'est pourquoi l'ensemble des activités qui s'inscrivent dans le cadre de la modernisation des RH englobent, entre autres :

- les conseils, l'information et les outils de planification des RH destinés aux ministères et aux organismes, aux collectivités fonctionnelles, aux conseils régionaux et aux réseaux professionnels;
- le perfectionnement professionnel assuré en venant en aide à l'École de la fonction publique du Canada avec des mises à jour de ses cours de planification des RH;
- la modernisation de l'ensemble de politiques relatives aux cadres de direction et de la politique sur les échanges de personnel;
- une aide sur place assurée aux ministères et aux organismes pour la planification intégrée des RH et des activités.

Outre ces activités de base courantes, l'Agence compte mettre l'accent sur ce qui suit au cours de l'exercice 2007-2008 :

- La mise à jour de la *Trousse d'outils de la planification intégrée des ressources humaines et des activités* de 2005 et du cours de planification des RH de l'École de la fonction publique du Canada pour y inclure de nouvelles réflexions sur la planification de la relève et mettre l'accent sur le renouvellement de la fonction publique comme élément déterminant des activités de planification des RH.
- L'élaboration d'un nouvel instrument qui consistera en une série limitée de pratiques transférables et novatrices en planification des RH, surtout en ce qui concerne le renouvellement de la fonction publique.
- La création d'un outil de planification intégrée des RH et des activités qui comprend :
 - Un modèle de planification des RH précisant les exigences minimales et les critères fondamentaux d'un plan intégré des RH. Les ministères et les organismes ont demandé un tel outil pour savoir quels sont les éléments essentiels qu'ils doivent retenir pour la préparation d'un plan intégré des RH.
 - Un cadre ministériel stratégique des RH qui signalera les priorités à l'échelle de la fonction publique. Ce cadre servira de guide à la préparation de plans des RH préparés par chaque ministère et organisme, en particulier dans le contexte du renouvellement de la fonction publique.
 - L'évaluation et la création d'une politique de planification des ressources humaines pour la fonction publique qui constituera un outil de référence pratique pour les utilisateurs sur les éléments législatifs et stratégiques qui font partie intégrante d'une planification efficace des RH.

- Un guide de gestion stratégique de la main-d'œuvre qui aidera les ministères et les organismes à préparer et à mettre en œuvre des plans des RH pour réagir aux effets continuels des initiatives horizontales de transformation des services.

Dans le cadre de ses fonctions de surveillance et de rapport, l'Agence joue un rôle déterminant par l'appui qu'elle apporte à la composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGP). La CCRGP donne des conseils sur les secteurs importants dans lesquels la fonction publique doit cibler ses efforts de gestion des personnes. Cinquante-neuf ministères et organismes sont évalués chaque année en regard des indicateurs de la CCRGP, qui englobent les valeurs et l'éthique et d'autres éléments de la gestion des RH. La CCRGP en est maintenant à sa quatrième année et l'Agence continue d'évaluer l'efficacité des indicateurs, tout en aidant les ministères et les organismes à remplir leurs obligations de rapport dans le cadre de la CCRGP en mettant à leur disposition des outils et des services de soutien.

C'est en partie en réaction aux demandes croissantes des organismes centraux, des collectivités fonctionnelles et des ministères et organismes que l'Agence continuera à améliorer ses recherches, ses analyses de la main-d'œuvre et ses capacités de modélisation pour fournir à ses clients une aide analytique et de meilleurs outils pour leurs activités de planification et de gestion des RH. L'Agence a commencé à accroître ses capacités de recherche et d'analyse en 2006-2007.

C'est afin de contribuer à une meilleure planification que des indicateurs de gestion des RH de type « tableau de bord » ont été élaborés pour fournir un aperçu de la répartition des personnes au sein de l'administration publique centrale, couvrant toute une gamme de sujets, dont l'âge, les années de service donnant droit à pension et l'admissibilité à la retraite. La série d'indicateurs a été révisée récemment et plusieurs indicateurs additionnels sont actuellement en cours de préparation pour améliorer le tableau de bord.

L'élaboration d'un processus opérationnel de bout en bout pour la gestion des RH, qui sera fondé sur des pratiques exemplaires, permettra un service plus efficace et efficient, en normalisant les activités et les procédures des RH et en proposant une solution de la TI pour les RH qui comprenne une option libre-service. Des processus opérationnels et des applications de TI normalisés, une bonne fonctionnalité libre-service, une définition commune des données et un entrepôt de données sont les éléments principaux de la capacité élargie de gestion de l'information qui maximisera les avantages de la LMFP et soutiendra le renouvellement de la fonction publique.

En ce qui concerne le renouvellement de la fonction publique, l'Agence a mis sur pied, en septembre 2006, un secrétariat qui apporte une aide opérationnelle et un appui dans le domaine de la politique au Comité consultatif sur la fonction publique établi par le premier ministre et au Comité de sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique. En plus de son appui des activités et de la gouvernance de ces comités, l'Agence fournit des recherches ciblées, comme par exemple sur les caractéristiques démographiques de la fonction publique, avec les analyses et recommandations connexes.

La nature de l'aide accordée aux comités évolue au fur et à mesure que leurs travaux progressent. On s'attend à ce que l'aide opérationnelle et stratégique augmente de façon appréciable au cours de l'exercice 2007-2008, et par la suite. De façon plus générale, ces efforts nécessiteront

probablement l'élaboration de nouvelles initiatives qui compléteront les efforts actuels de modernisation, mais qui iront également au-delà. De nouveaux programmes, de nouveaux services et de nouvelles politiques feront partie d'une série d'activités qui seront nécessaires pour conserver l'élan du renouvellement et de la transformation. L'Agence jouera un rôle de leader et de coordonnateur en matière des questions qui touchent l'ensemble de la fonction publique, telles que l'aide à la formulation de stratégies de recrutement et de perfectionnement, surtout là où les besoins de ressources humaines se font particulièrement sentir.

Voici un sommaire de ces plans et priorités :

Plans et priorités	Calendrier
1. Modernisation des RH	
1.1 Fournir constamment aux ministères et aux organismes des conseils et de l'information, des outils pertinents, des pratiques exemplaires, des produits d'apprentissage, des activités de perfectionnement professionnel ou un soutien sur place à l'appui de la modernisation des RH	Continu
1.2 Évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la planification intégrée des ressources humaines et des activités	Continu
1.3 Effectuer des travaux d'analyse et de modélisation de l'effectif pour définir les besoins actuels et futurs de la fonction publique.	Continu
1.4 Trouver des moyens efficaces de bien évaluer les attitudes et les perceptions des employés, à la fois de façon régulière et dans des occasions précises, afin d'être en mesure de produire des analyses complètes permettant de mieux planifier les ressources humaines et la responsabilisation à tous les niveaux de la fonction publique	2007-2008 et Continu
2. Renouvellement de la fonction publique	
2.1 Apporter une aide dans les domaines de la recherche, de la politique et des opérations au Comité consultatif sur la fonction publique établi par le premier ministre et au Comité de sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique.	Continu
2.2 Lancer et coordonner des activités de renouvellement à l'appui des orientations définies par ces comités.	Continu

Défis à relever

Le travail fait pour promouvoir et faciliter la modernisation des RH, et pour apporter une aide dans le domaine de la politique et des activités, à la fois au Comité consultatif sur la fonction publique établi par le premier ministre et au Comité de sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique, renforcera les bases de la fonction publique qui assurent l'excellence dans la gestion des RH en aidant à mettre en place l'infrastructure nécessaire pour faciliter le renouvellement de la fonction publique.

Comme ces comités donnent des conseils et établissent des stratégies sur le plan du recrutement, du perfectionnement, du maintien en poste, de la planification et de l'infrastructure des RH, le défi consistera à s'assurer que chaque initiative est cohérente et intégrée aux activités de planification des RH des ministères et des organismes.

2.1.2 Moderniser le système de classification de la fonction publique

Contexte et résultats pour les Canadiens

La classification consiste essentiellement à organiser et à évaluer le travail des fonctionnaires. C'est pourquoi la modernisation de la classification est une pierre angulaire de la gestion des RH dans la fonction publique et est liée directement à la façon dont les résultats sont fournis aux Canadiens. La vision est simple. Il s'agit d'établir un processus de classification efficace garantissant que les bonnes personnes occupent les bons postes au bon moment, favorisant une mesure efficace du rendement, fournissant des bases précises pour la rémunération, ouvrant la voie au perfectionnement des leaders de demain et contribuant directement au fonctionnement d'une fonction publique bien structurée et bien gérée. En définissant les compétences qui vont de pair avec les divers travaux assurés par les fonctionnaires, il est possible de définir des normes et des directives sur la progression de carrière, sur les stratégies d'apprentissage et sur la planification de la relève, qui sont tous des éléments fondamentaux et indispensables pour favoriser le renouvellement de la fonction publique.

La classification représente plus qu'un simple moyen d'organiser et d'évaluer le travail de plus de 185 000 fonctionnaires de l'administration publique centrale. Comme on s'attend dans un avenir proche à ce que des pressions s'exercent dans le domaine des embauches, il s'agit de viser non seulement la précision et l'équité dans la dotation, mais également la rapidité des processus et la recherche de normes de classification simplifiées pouvant faciliter ces processus. Plus précisément, une approche plus simple de l'organisation des divers groupes professionnels, et des normes de classification les concernant, permettra de disposer d'un système de classification efficace et suffisamment maniable pour s'adapter à l'évolution du milieu de travail et de la main-d'œuvre dans une fonction publique renouvelée.

La fonction publique fait des progrès tangibles et cumulatifs à cet effet. Si elle avance sur la bonne voie, c'est par le travail de renouvellement, de mise à jour et d'élaboration de normes de

classification. La nature du travail des fonctionnaires évolue; il sera donc essentiel que la classification de leurs emplois réponde aux besoins changeants. Cette exigence fera partie des facteurs importants à prendre en considération pour mener à bien les prochaines étapes de la modernisation du système de classification.

La stratégie de modernisation du système de classification comprend un ensemble de politiques renouvelées pour aider les professionnels et les gestionnaires des RH à prendre de saines décisions qu'ils puissent défendre, à doter à nouveau la collectivité des RH de capacités au moyen de nouveaux services de soutien, d'outils et de stratégies d'apprentissage en ligne, à contrôler les décisions et les processus de classification pour étudier les tendances afin d'en tenir compte dans les politiques et les approches, tout en aidant les ministères à cerner et à corriger les problèmes de classification, et à chercher des façons de refondre la classification en tirant parti de la technologie. En ce qui concerne ce dernier point, les améliorations apportées aux processus et aux systèmes d'information ministériels sont essentielles pour renforcer la responsabilisation, la prise de décisions et l'établissement des rapports. Ces changements permettront d'obtenir les efficiences recherchées, en fournissant les bases qui faciliteront l'élaboration d'un système de dotation plus simple et plus souple.

Plans et priorités clés pour 2007-2008 et les années suivantes

Comme la classification est à la base de la rémunération, il est indispensable de collaborer étroitement avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), qui est responsable des négociations collectives et de la rémunération. La poursuite du travail sur des initiatives conçues pour améliorer les liens entre la classification, les relations de travail et la gestion des dépenses devrait contribuer à l'avenir à améliorer la gestion de la rémunération pour l'administration de la fonction publique centrale. **La mise à jour des politiques et des lignes directrices en matière de classification** se poursuivra également. L'objectif est de responsabiliser davantage les gestionnaires qui utilisent le système de classification et les spécialistes des RH qui les conseillent, et de leur offrir une plus grande latitude.

Dans le cadre de l'Initiative de renouvellement des politiques du Conseil du Trésor, les politiques de classification seront simplifiées et mises à jour pour tirer parti des progrès réalisés jusqu'à maintenant. Il n'y aura plus qu'une politique de classification qui remplacera les trois politiques actuelles sur le système de classification des emplois et la délégation de pouvoirs aux administrateurs généraux. La nouvelle politique s'appuiera sur une directive traitant des griefs de classification qui indiquera aux ministères et aux organismes les exigences imposées par la politique pour la résolution des griefs de classification et sur une série de lignes directrices stratégiques où l'on trouvera des conseils et des pratiques exemplaires.

L'Agence mettra en place un centre d'expertise pour l'aménagement organisationnel afin d'aider les gestionnaires à optimiser leurs ressources financières et humaines afin d'atteindre leurs objectifs opérationnels. Jusqu'à maintenant, aucun service centralisé n'était disponible en matière d'aménagement organisationnel; il sera possible de réaliser des économies importantes en se dotant de ces moyens et en facilitant ce travail. C'est là une responsabilité permanente, qui aidera

les ministères à répondre à leurs exigences pour mettre en place des structures organisationnelles efficaces et efficientes à l'appui de leurs besoins opérationnels permanents.

Dans le cadre de notre orientation axée sur le service aux ministères, l'Agence va continuer à fournir des services consultatifs portant à la fois sur l'application des politiques et sur les normes de classification. Elle va réagir de façon proactive, en consultation avec les ministères et les organismes, aux décisions de classification qui ont des répercussions sur les relations de travail et sur les négociations collectives, ainsi qu'à celles qui touchent à la relativité au sein des groupes professionnels et entre eux dans l'administration publique centrale.

Il faut disposer d'une solide collectivité fonctionnelle de spécialistes de la classification pour faire face au volume de travail découlant de la modernisation du système et du renouvellement de la fonction publique. **La mise sur pied d'une telle collectivité** est donc un élément essentiel de toute stratégie qui voudra réussir dans ce domaine. En 2007-2008, l'Agence se consacrera à la détermination des critères d'agrément des professionnels qualifiés de la classification, tout en veillant à ce que la formation et le programme d'apprentissage dans ce domaine restent évolutifs, pour s'assurer que les professionnels de la classification disposeront de tous les outils nécessaires pour apporter un appui complet à leurs clients des ministères.

Des modèles organisationnels simplifiés, et les descriptions de travail génériques connexes, devraient permettre de simplifier sensiblement les processus de planification et de dotation en ressources humaines. En 2007-2008, les modèles organisationnels de la communauté fonctionnelle des systèmes informatiques (CS) et les descriptions de poste génériques correspondantes seront lancés, en même temps que les outils et la formation pour appuyer les collectivités des technologies de l'information et des RH afin de maximiser l'utilisation de ces produits. De façon plus générale, l'Agence va continuer à faciliter la mise en œuvre d'initiatives animées par des collectivités fonctionnelles qui cherchent à élaborer des modèles organisationnels plus simples, et les descriptions de travail génériques correspondantes. Les activités élargies comprendront la conception d'outils de formation à la classification pour les gestionnaires des activités, ainsi que la poursuite de la recherche de moyens de tirer parti de la technologie pour simplifier la modernisation de la classification et le travail réalisé par les professionnels de ce domaine au sein des ministères.

La bonne gouvernance et la responsabilisation sont essentielles à la saine gestion et à l'amélioration continue des systèmes modernes de classification. La **surveillance par l'Agence des activités de classification dans l'ensemble de la fonction publique, ainsi que les programmes de surveillance active mis en place par les ministères** au cours des deux dernières années, continuent à aider les administrateurs généraux à exercer leur délégation de pouvoirs en matière de classification. L'Agence continuera également à surveiller sur place, dans les ministères, le travail fait dans ce domaine. Un an après la remise d'un rapport de surveillance à un administrateur général, elle procédera à un suivi avec le ministère concerné. L'importance accrue accordée à la surveillance renforcera les valeurs d'équité, de transparence, d'intégrité et de rigueur au sein de la fonction publique.

En ce qui concerne l'établissement des rapports de rendement, les administrateurs généraux vont continuer à surveiller activement leur programme de classification et faire rapport annuellement à l'Agence sur son efficacité. L'Agence évaluera ces rapports afin de déterminer l'intégrité des

programmes ministériels de classification et du système général de classification de la fonction publique.

Les ministères disposent dorénavant d'un **système de suivi des coûts** pour déterminer les coûts de la modernisation des normes de classification dans les ministères, système qui leur permettra de produire des rapports en 2007-2008.

Voici un sommaire de ces plans et de ces priorités :

Plans et priorités	Calendrier
1. Renouveau des politiques et lignes directrices	
1.1 Politique sur le système de classification et la délégation de pouvoir et Directive sur les griefs de classification à approuver par les membres du CT.	Printemps - été 2007
1.2 Lignes directrices sur la surveillance, la consultation, la résolution des différends et la délégation des pouvoirs de classification.	Automne-hiver 2007
2. Prestation de programmes de formation en classification et de services de soutien	
2.1 Élaboration de programmes de formation de base pour les spécialistes des RH.	2007-2008
2.2 Services de soutien et outils en ligne additionnels, y compris une formation élargie et les outils connexes.	2007-2008
3. Systèmes efficaces de surveillance et de suivi des coûts en place	
3.1 Des systèmes ministériels de surveillance du rendement sont fonctionnels dans chaque organisation.	2007-2009
3.2 Un système de suivi des coûts est mis en service	2007-2008

Défis à relever

La modernisation de la fonction publique est projet d'envergure qui nécessitera l'appui total de professionnels de la classification bien formés et bénéficiant du soutien nécessaire. Le volume de travail sera également important, particulièrement à court terme, car la classification sera modernisée et simplifiée et l'effectif de la fonction publique sera renouvelé. Dans un avenir proche, le développement de la collectivité de la classification, et les initiatives d'apprentissage qui y sont liées, continueront d'avoir une grande importance. Les nouveaux modèles de prestation de services bénéficieront aussi de processus d'appui visant à faire croître l'importance et l'étendue d'une carrière dans le domaine de la classification.

2.1.3. Renforcer la responsabilisation, la mesure du rendement et la présentation de rapports en matière de ressources humaines

Contexte et résultats pour les Canadiens

Une gestion efficace des RH suppose de comprendre quels mécanismes (politiques, programmes, services de soutien, etc.) sont nécessaires pour permettre aux gestionnaires de pratiquer une gestion efficace des personnes. Il faut donc comprendre l'efficacité des mécanismes en place, chercher leurs faiblesses et lacunes, et les possibilités de les améliorer. Si cela constitue un défi pour toute grande organisation, la tâche est encore plus difficile et plus lourde dans la fonction publique, le plus important employeur au pays, implanté dans toutes les régions du pays.

Et comme si la situation n'était pas encore assez complexe, il y a de nombreux intervenants importants qui assument des responsabilités variées dans la gestion des RH. L'Agence, qui est l'organisme assurant l'ensemble de la gérance de la gestion des RH dans la fonction publique, doit s'assurer qu'elle recueille toutes les données nécessaires pour évaluer la performance d'ensemble, tout en se demandant également comment harmoniser le mieux les efforts des différents intervenants pour atteindre les objectifs communs d'excellence en gestion des RH.

Pour contribuer à l'atteinte de ces objectifs, il est nécessaire de disposer des moyens pour contrôler les principaux éléments de la gestion des RH et pour s'assurer de pouvoir bien rendre compte du rendement au gouvernement, au Parlement et aux Canadiens. La composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGP) est un tel moyen, qui permet la mesure et la surveillance dans le cadre du CRG du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ce dernier précise les attentes d'une gestion moderne des RH dans l'ensemble de la fonction publique. Les indicateurs que l'on trouve dans le CCRGP dépendent des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et des données fournies par les ministères et les organismes. L'application de la CCRGP constitue une approche complète et cohérente de mesurer le rendement et la responsabilisation de la gestion des RH en ce qui concerne la main-d'œuvre et le milieu de travail.

En plus de la surveillance des rapports détaillés sur le rendement des RH de chaque organisation de la fonction publique, au moyen de la CCRGP, l'Agence est responsable d'élaborer et de publier un rapport annuel au Parlement sur la gestion des RH dans l'administration publique centrale. Ce rapport est exigé par la législation, plus précisément par les articles 11 à 12.3 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), et par l'article 28 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP).

Plans et priorités clés pour 2007-2008 et les années suivantes

Les raffinements apportés à la CCRGP, et l'amélioration des données qui l'étayent, permettront aux ministères et aux organismes de disposer d'une **capacité accrue à comprendre les attentes en matière de gestion des RH et à les respecter**. Des cartes de pointage pour chaque ministère et pour l'ensemble de la fonction publique, avec des tableaux de bord à l'appui, seront préparées

et mises en œuvre. En utilisant les résultats de l'évaluation de la CCRGP de 2006-2007 comme année de référence, des cibles seront fixées pour les ministères et les organismes et les progrès seront contrôlés et feront l'objet de rapports.

Dans ce domaine, l'Agence va :

- continuer à analyser les données utilisées actuellement, et celles qui pourraient l'être à l'avenir, pour faciliter l'évaluation de la mesure dans laquelle les résultats de la CCRGP sont bien obtenus;
- préparer des plans à court et à long termes pour la conception et la mise en œuvre d'une carte de pointage pangouvernementale et des tableaux de bord l'étayant pour aider les ministères et les organismes à répondre aux attentes en fonction de cibles définies à l'avance;
- procéder à une évaluation indépendante de l'apport des organismes centraux aux résultats de la CCRGP dans le cadre de leurs responsabilités en matière de responsabilisation.

L'information recueillie dans le cadre du processus d'évaluation de la CCRGP fournit également l'occasion d'une **évaluation globale de la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique**. En suivant les activités des ministères et organismes dans ce domaine, l'Agence va pouvoir cerner les pratiques exemplaires et les partager avec d'autres, et évaluer ces pratiques pour relever les améliorations qu'il serait possible d'y apporter. Une cinquième série d'évaluations sera terminée d'ici la fin de l'exercice.

La fonction publique offre une large gamme de possibilités et de cheminements de carrière à ses employés. Cette mobilité est un élément important du tissu de la fonction publique, qui reconnaît que la diversité des expériences de travail peut, à la fois, enrichir réellement l'intérêt des carrières et améliorer les connaissances et l'expérience du personnel occupant un poste donné. Il est possible de faire plus pour faciliter ce mouvement des employés. Une partie de ces efforts visera à **améliorer la gestion de l'information au moyen de l'initiative de Passeport de l'employé**, un projet d'infrastructure qui mettra en place de nouveaux moyens pour gérer rapidement et de façon sécuritaire la transmission de l'information des RH dans l'ensemble de la fonction publique. Le Passeport de l'employé doit être mis progressivement en œuvre dans les ministères et les organismes d'ici janvier 2008. L'initiative contribuera à l'atteinte d'un certain nombre de grands objectifs :

- offrir un accès facile à des renseignements complets en RH concernant un employé donné à partir d'un entrepôt central de données des RH, ce qui aura pour effet que les employés pourront s'intégrer plus rapidement aux nouvelles organisations grâce à une conciliation plus rapide des données des RH entre les organisations;
- améliorer la précision et la cohérence des données des RH saisies dans l'ensemble de la fonction publique, qui servent à la recherche et à l'analyse pour faciliter la planification, la production des rapports et l'élaboration de la politique en matière des RH, ainsi que la mesure du rendement;

- appuyer la responsabilisation des gestionnaires et des professionnels des RH en matière de gestion des RH;
- améliorer la capacité du Parlement à surveiller le rendement de la gestion des RH et les dépenses connexes.

Si les rapports sont très importants pour l'analyse comparative du rendement et pour cerner les domaines ayant besoin d'amélioration, il faut également cerner les possibilités de simplifier l'établissement des rapports pour soutenir les processus opérationnels et non y nuire, tout en générant les résultats sur lesquels comptent les Canadiens. Les organisations qui assument des responsabilités en matière de rapport sur la gestion des RH au gouvernement recueillent l'information de très diverses façons, en faisant appel à un grand nombre de systèmes différents. C'est pourquoi l'Agence s'est dotée d'un Portail des rapport sur les RH afin de gérer la collecte de renseignements sur les RH qui ne sont pas disponibles dans les systèmes centraux, grâce à un outil de rapport fonctionnant dans un navigateur Internet. Cette initiative améliorera l'établissement des rapports sur la gestion des RH dans la fonction publique par ministère et par organisme en assurant la compatibilité de l'information recueillie et en simplifiant et éliminant les doublons au sein des systèmes de gestion de l'information.

Le Portail des rapport est développé par phases. Au cours de la phase un, qui s'est déroulée en 2005-2006, les ministères et les organismes ont été invités à fournir des données sur les langues officielles, l'équité en emploi, la divulgation interne, le harcèlement et les coûts de la classification, en utilisant le portail. En s'inspirant des réussites de cette phase, une version améliorée est en cours de préparation avec des fonctions additionnelles. Les ministères et les organismes y auront bientôt accès. Cette seconde phase devrait être terminée en juin 2007. Le portail de la phase deux regroupera des renseignements additionnels dans des domaines englobant les relations de travail et la santé et la sécurité au travail. Au cours de la phase trois, le portail sera élargi pour intégrer des renseignements additionnels concernant les responsabilités de la Commission de la fonction publique (CFP) et de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC).

Après consultations avec la CFP et l'EFPC, le premier rapport annuel au Parlement sur la gestion des RH pour 2005-2006 a été rédigé; il devrait être déposé en mars 2007. Ce rapport répondra aux exigences de rapport imposées par la LGFP et par la LEFP. Il ne remplacera pas les rapports distincts préparés par la CFP et l'EFPC sur les langues officielles et l'équité en emploi. Il sera disponible en format imprimé et sur Internet. Le rapport annuel au Parlement sur l'exercice 2006-2007 sera préparé pendant l'exercice 2007-2008.

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

1. Définir les attentes en matière de gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique	
1.1 Mettre au point et diffuser des outils pour permettre aux ministères et aux organismes de mettre en œuvre la composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes.	2007–2008 et continu
1.2 Élargir et améliorer la préparation d'indicateurs de rendement pertinents, précis, cohérents et significatifs pour la gestion des RH	2007–2008 et continu
2. Poursuivre l'élaboration de l'initiative Passeport de l'employé afin d'assurer le transfert, en toute sécurité, des dossiers d'employé entre les ministères.	2007-2008
3. Évaluer et améliorer la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique	
3.1 Mettre à l'essai les indicateurs de rendement de la gestion des RH et amorcer leur mise en service aux niveaux ministériel et gouvernemental dans l'ensemble de la fonction publique par l'entremise du processus bilatéral du CRG.	2007-2008 et continu
3.2 Travailler avec des partenaires de l'intérieur et le SCT pour préparer des réunions annuelles bilatérales avec les administrateurs généraux.	2007-2008 et continu
4. Faire rapport sur la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique.	
4.1 Intégrer les évaluations de la CCRGP au cycle de rapports annuels.	2007-2008 et continu
4.2 Élaborer et publier le premier rapport annuel au Parlement sur le rendement en gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique.	2007-2008 et continu
4.3 Élaborer et entretenir les processus, les systèmes et les bases de données nécessaires pour faciliter les mises à jour et les évaluations ministérielles de la CCRGP, y compris la collecte et l'analyse des données et les rapports.	2007-2008 et continu

Défis à relever

Le renforcement, en matière de rendement, de la gestion, de la responsabilisation et de la production des rapports dans l'ensemble de la fonction publique constitue une entreprise importante qui nécessitera l'appui complet de tous les organismes centraux responsables de la gestion des RH au gouvernement, ainsi que des ministères et organismes. Cela est essentiel pour

faciliter le processus d'amélioration continue de tous les aspects de la gestion des RH, surtout au moment où le renouvellement de la fonction publique prend une importance primordiale.

2.2 Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité

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

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

	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Ressources financières (millions de dollars)	42,9	42,0	37,7
Ressources humaines (équivalents temps plein)	258	249	210

Comme l'indique le tableau, le financement approuvé de l'Agence diminuera de 5,2 millions de dollars en 2009-2010, surtout à cause d'une réduction de 4,7 millions de dollars attribuable à l'interruption du financement pour la dénonciation d'actes répréhensibles en 2009-2010.

2.2.1 Favoriser un renouvellement continu du leadership et un apprentissage solide et efficace

Contexte et résultats pour les Canadiens

L'apprentissage et le perfectionnement en leadership sont des éléments essentiels à la réussite de toute organisation. Cela s'applique aussi à la fonction publique fédérale, l'organisation la plus importante et la plus complexe du Canada. Ces éléments sont essentiels pour assurer des services de grande qualité aux Canadiens, ainsi que pour conseiller les membres du Cabinet. Dans la fonction publique, l'Agence est le point central des efforts dans ces domaines. Elle cherche en permanence des façons d'améliorer les modes de recrutement, de perfectionnement, de maintien en poste, d'aide et de récompense des leaders à tous les niveaux. Le vieillissement de la main-d'œuvre et l'accroissement de la concurrence sur le marché du travail confèrent encore plus d'importance que jamais auparavant à ces efforts.

Les responsabilités des administrateurs généraux dans la gestion des RH au sein de leurs organisations respectives comprennent l'apprentissage et le perfectionnement en leadership. L'Agence les aide à assumer ces responsabilités en mettant en œuvre des programmes pangouvernementaux et en leur fournissant des conseils stratégiques dans ces domaines.

Les activités de l'Agence visent, entre autres, à fournir aux membres du Conseil du Trésor et aux administrateurs généraux l'ensemble des politiques et des conseils stratégiques liés à la gestion du groupe de la direction (EX). Cela englobe l'aménagement organisationnel, la classification

des postes, la gestion du rendement, l'administration des salaires et les conditions d'emploi. L'Agence aide les administrateurs généraux et le Comité des hauts fonctionnaires (CHF), composé de sous-ministres, à gérer collectivement la collectivité de la direction d'un point de vue pangouvernemental, gestion qui comprend son renouvellement et son perfectionnement, et à définir les compétences en leadership nécessaires pour les gestionnaires de tous les niveaux, du superviseur au sous-ministre.

Le perfectionnement en leadership garantit à la fonction publique de disposer des leaders et des talents dont elle a et aura besoin. Au sein de l'Agence, cette responsabilité comprend la direction de divers programmes de perfectionnement en leadership. L'Agence gère le Programme de stagiaires en gestion et le Programme de formation accélérée pour les économistes (au niveau d'entrée), ainsi que le programme Cours et affectations de perfectionnement, destiné au perfectionnement des gestionnaires intermédiaires. L'Agence a également préparé des projets pilotes pour répondre à des besoins précis de recrutement et de perfectionnement dans les régions et dans les collectivités fonctionnelles (p. ex. ressources humaines, finances et sciences et technologie). Elle met également en œuvre le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs pour investir dans le perfectionnement, la progression et le maintien en poste des cadres, surtout aux premiers niveaux des postes de direction. De plus, dans le cadre de ce continuum de perfectionnement, l'Agence appuie les administrateurs généraux dans la dotation des postes de sous-ministre adjoint (SMA) et appuie la collectivité des SMA au moyen de rencontres personnelles et annuelles avec eux, d'activités de réseautage et de services d'orientation professionnelle, de services-conseils et de services de soutien.

Échanges Canada est un programme de perfectionnement géré par l'Agence, qui favorise l'échange de compétences, en mettant l'accent sur l'apprentissage, entre la fonction publique fédérale et d'autres organismes des secteurs privé, public et sans but lucratif du Canada et de l'étranger. Il aide les organismes qui participent à atteindre leurs objectifs en matière des activités et des RH et cible le perfectionnement professionnel et le développement personnel des participants.

Le Programme des dirigeants et dirigeantes émérites du gouvernement du Canada a été lancé par le premier ministre en octobre 2006. Tout comme Échanges Canada, ce programme permet l'échange de cadres entre la fonction publique fédérale et les organismes du milieu des affaires, des milieux universitaires et du secteur sans but lucratif, et avec les autres paliers de gouvernement. Ce programme comprend également un important volet d'apprentissage et de perfectionnement, et donnera aux participants l'occasion de contribuer de façon unique à leur pays. À la suite de leur nomination par des administrateurs généraux ou des présidents-directeurs généraux, cinq fonctionnaires et cinq participants d'autres secteurs seront sélectionnés par des comités présidés par le greffier du Conseil privé.

L'Agence est également un centre de décision pour l'apprentissage au sein de la fonction publique. Elle a élaboré la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, qui est entrée en vigueur en janvier 2006. En collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada, elle se doit de développer et d'aider une main-d'œuvre compétente, bien formée et professionnelle, à tous les niveaux, et de mettre en place un contexte dans lequel l'apprentissage tout au long de la carrière est reconnu comme un facteur important de réussite pour développer et conserver une main-d'œuvre hautement compétente et éthique.

Pour favoriser l'excellence dans la fonction publique, l'Agence administre les programmes et les politiques de récompense et de reconnaissance à l'échelle du gouvernement, dont la Semaine nationale de la fonction publique. C'est dans ce cadre qu'elle travaille en étroite collaboration avec le Bureau du Conseil privé en matière du Prix pour services insignes du premier ministre et du Prix d'excellence de la fonction publique.

En 2005, l'Agence a lancé le Cadre de surveillance et d'évaluation de l'efficacité du Programme de gestion du rendement (carte de pointage du PGR). Tous les ministères et les organismes procèdent chaque année à l'auto-évaluation et préparent des rapports sur certains éléments de la carte de pointage et, chaque année, un tiers de ces organismes produisent un rapport détaillé sur les autres éléments de cette carte. Ces rapports précisent également les priorités en matière d'amélioration continue. Sur une période de trois ans, c'est donc l'ensemble des ministères et des organismes qui aura procédé à l'auto-évaluation et produit des rapports au moins une fois sur l'ensemble des éléments.

Afin d'aider les administrateurs généraux à exercer les nouveaux pouvoirs qui leur sont délégués pour la gestion des cadres de direction (depuis le 1^{er} janvier 2006), des contrôles plus serrés sur la classification des postes de direction ont été mis en œuvre avec, entre autres, des processus de surveillance continue. À la suite de consultations avec les principaux intervenants, d'un examen des pratiques exemplaires ainsi que de recherches et d'analyses, un cadre de gestion des RH pour le personnel de direction a été préparé.

Une nouvelle stratégie de gestion des talents à l'intention des SMA a été lancée pour s'assurer que l'apport des SMA en poste actuellement est maximisé, que les besoins en perfectionnement en leadership sont clairement cernés et respectés, et que la planification de la relève de la collectivité des sous-ministres est renforcée.

La Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement et deux directives qui en découlent sont entrées en vigueur en 2006. Elles ont abouti à l'organisation de séances d'orientation à la fonction publique pour tous les employés nouvellement nommés et exigent une formation et la validation des connaissances des responsabilités juridiques des gestionnaires de tous les niveaux. Elles imposent aussi la formation des spécialistes fonctionnels pour s'assurer qu'ils respectent les normes professionnelles les concernant. La première vague à profiter de cette formation a été celle des spécialistes des acquisitions, de la gestion du matériel, de la gestion immobilière et de la gestion de l'information, et ce sera ensuite le tour des collectivités des ressources humaines, des finances et de la vérification interne. *La Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* contribue également à la création d'une culture d'apprentissage en guidant le développement de la fonction publique comme organisation apprenante, vouée à l'apprentissage continu de son personnel, et en faisant la promotion de ce développement. Les exigences de surveillance et de rapport sur l'apprentissage ont été définies et transmises aux ministères et aux organismes.

Cette politique met en place un cadre pour disposer d'une approche intégrée du perfectionnement en leadership pour le Programme de stagiaires en gestion et le programme Cours et affectations de perfectionnement. Les campagnes de recrutement pour ces programmes, ainsi que celles visant le Programme de formation accélérée pour les économistes et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, gonfleront le nombre de leaders contribuant au

renouvellement de la fonction publique. Les participants des groupes d'équité en emploi contribueront également à faire de la fonction publique un organisme plus représentatif des personnes qu'elle dessert.

Parmi les autres initiatives de recrutement et de perfectionnement, on peut citer une campagne de recrutement des professionnels des ressources humaines, des programmes de perfectionnement organisés avec plusieurs conseils fédéraux régionaux et une augmentation du nombre des participants à un projet pilote de perfectionnement en leadership dans le domaine des finances. Le nombre de participants à Échanges Canada a augmenté et, comme indiqué ci-dessus, le Programme des dirigeants et dirigeantes émérites du gouvernement du Canada a été mis sur pied et lancé. Le Programme de prix de la fonction publique a été revu et simplifié, et le Prix d'excellence de la fonction publique a été lancé.

L'Agence va s'inspirer de ces réalisations pour s'assurer que les capacités en leadership de la fonction publique sont améliorées et conservées pour l'avenir.

Plans et priorités clés pour 2007-2008 et les années suivantes

Le renouvellement de la fonction publique a maintenant un caractère d'urgence et est devenu une priorité pour l'Agence. C'est pourquoi il est important pour elle de s'assurer que la **gestion des cadres de direction est renouvelée** et que la fonction publique est en mesure d'attirer des cadres compétents et expérimentés, d'assurer leur perfectionnement et de les maintenir en poste. Les programmes de perfectionnement en leadership de l'Agence et un certain nombre d'initiatives fondamentales y contribuent.

Le Conseil du Trésor a entamé le renouvellement de l'ensemble des politiques sur les ressources humaines. Dans le cadre de cette nouvelle infrastructure de politiques intégrée, simplifiée et consolidée, une nouvelle politique et quatre directives sur la gestion du groupe de la direction sont en cours de préparation. Cette politique renouvelée va traiter de la classification et de l'organisation des membres du groupe de la direction, de leur rémunération et de la gestion de leur rendement et de leurs transitions de carrière. La politique traitera aussi de la **responsabilisation des administrateurs généraux**, des résultats attendus, des conséquences en cas de non-conformité et des exigences de surveillance et de rapport. Lors de l'entrée en vigueur de la politique et de ses directives d'application, les ministères et les organismes bénéficieront d'aide et de formation dans ces domaines.

L'Agence va se doter d'une stratégie pour mettre en œuvre le cadre intégré de renouvellement de la gestion des RH pour le groupe de la direction qui a été élaboré en 2006-2007. Cette stratégie fera le lien avec la politique nouvellement consolidée pour la gestion du groupe de la direction. Elle permettra d'identifier, de créer et de mettre en œuvre des instruments, des services et des programmes pour mieux aider la collectivité des EX et les groupes qui l'alimentent. Un plan de surveillance sera également mis en place. Par la suite, des consultations se poursuivront pour évaluer les besoins des intervenants, pour faire des recherches sur les pratiques de gestion des RH et des talents, et pour intégrer les leçons retenues de la stratégie de gestion des talents des SMA.

Grâce à ce **continuum de programmes de perfectionnement**, l'Agence va continuer à recruter des personnes à la carrière prometteuse pour leur assurer un perfectionnement accéléré et adapté qui contribuera à garantir que la **fonction publique dispose et disposera des leaders dont elle a besoin**. Ces programmes de recrutement et de perfectionnement aident le gouvernement à tenir ses engagements à rendre la fonction publique plus accessible, plus inclusive et plus représentative, et à lui conférer ainsi une diversité qui l'enrichit. Les programmes contribuent aussi à favoriser un leadership éthique dans la fonction publique en mettant l'accent sur les valeurs et l'éthique, à titre de compétence de base, lors du recrutement et de la formation des participants, et lorsque les finissants sont promus. L'Agence analyse ces programmes et poursuit les consultations pour s'assurer qu'ils répondent le mieux aux besoins de l'ensemble de la fonction publique, tout comme à ceux de chacun des ministères, des régions et des collectivités fonctionnelles. Le leadership est essentiel à tous les niveaux. C'est dans ce contexte que l'Agence va mettre sur pied des initiatives pour promouvoir les compétences en leadership dans l'ensemble de la fonction publique, inciter les employés à exercer leur leadership, les appuyer dans leurs efforts, et reconnaître les employés qui ont réussi.

En collaborant avec les conseils fédéraux régionaux et avec plusieurs collectivités fonctionnelles, l'Agence a piloté plusieurs programmes de recrutement et de perfectionnement visant d'autres catégories que les cadres de direction, en s'inspirant des modèles du Programme de stagiaires en gestion et du programme Cours et affectations de perfectionnement. Ces projets pilotes, qui contribuent à diminuer les pénuries dans ces collectivités, seront évalués pour être ensuite adaptés, selon les besoins. L'Agence, qui a lancé une nouvelle campagne de recrutement élargie pour le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs en 2006 va poursuivre ses efforts en élargissant les bassins dans lesquels elle cherche des talents de direction en mettant l'accent sur les talents régionaux et sur les besoins des collectivités fonctionnelles et en recrutant des participants de l'extérieur de la fonction publique pour combler les lacunes qui ont été relevées. Le recrutement pour le Programme des dirigeants et dirigeantes émérites du gouvernement du Canada, qui a été lancé en octobre 2006, va se poursuivre et les participants se verront attribuer des affectations et des occasions d'apprentissage.

La **Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement** de l'Agence vise les employés de tous les niveaux en facilitant les occasions d'apprentissage et de formation conçues pour encourager l'excellence et se doter d'une main-d'œuvre de niveau mondial répondant aux besoins des Canadiens. En tant que centre de décision responsable de l'apprentissage à la fonction publique, l'Agence veillera à la mise en œuvre de la politique et des directives d'application, fera rapport sur les résultats, et apportera son aide aux ministères et aux organismes. Elle préparera des lignes directrices pour s'assurer que la politique est appliquée de façon cohérente dans tous les organismes, et formulera des normes de connaissances pour l'élaboration des cours de formation et des instruments d'évaluation nécessaires. L'Agence donnera aussi des conseils stratégiques aux ministères et aux organismes et travaillera en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada afin de s'assurer que les cours et les instruments d'évaluation soutiennent la politique. Une stratégie globale d'appui à la fonction publique dans son rôle d'organisme d'apprentissage sera préparée en s'inspirant de la politique.

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

Plans et priorités	Calendrier
1. Gestion renouvelée de l'effectif de la direction, contribuant au renouvellement de la fonction publique, à une plus grande délégation de pouvoirs et à une responsabilisation accrue	
1.1 La politique sur la gestion du groupe de la direction et les directives qui l'accompagnent reçoivent l'approbation du Conseil du Trésor et sont mises en œuvre; les outils de communication et de formation sont mis à la disposition des ministères et des organismes.	2007-2008
1.2 Une stratégie pour mettre en œuvre un cadre intégré de renouvellement de la gestion des ressources humaines de niveau EX et un plan de surveillance sont mis en place.	2007-2009
2. Perfectionnement des programmes et des initiatives de perfectionnement en leadership, contribuant au renouvellement de la fonction publique	
2.1 Des projets pilotes (adaptés du Programme de stagiaires en gestion et du Programme de perfectionnement des employés) s'attaquant aux besoins en recrutement et en perfectionnement des collectivités régionales et fonctionnelles sont mis en œuvre, évalués et adaptés.	2007-2009
2.2 Des solutions sont élaborées pour permettre au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs de répondre à la nécessité d'accroître le nombre de participants des collectivités fonctionnelles et des régions et de recruter à l'extérieur de la fonction publique.	2007-2009
3. Mise en œuvre efficace de la <i>Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement</i>	
3.1 La mise en œuvre de la <i>Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement</i> est surveillée, les résultats font l'objet de rapports et les ministères et les organismes bénéficient d'une aide efficace.	2007-2008 et continu
3.2 Il existe des normes et des lignes directrices sur la formation requise.	2007-2008
3.3 Une stratégie pour soutenir la fonction publique dans son rôle d'organisme d'apprentissage est élaborée.	2007-2009

Défis à relever

De plus en plus, les fonctionnaires œuvrent dans un contexte en évolution permanente caractérisé par les nouvelles technologies, des relations complexes et des décisions à prendre en temps réel. En même temps, la fonction publique est confrontée à une pénurie de ressources humaines alors que sa main-d'œuvre vieillit, pendant que le marché du travail se rétrécit. Sans stratégies de recrutement, de perfectionnement et d'apprentissage, et de maintien en poste, et sans approche intégrée pour gérer les collectivités importantes, la fonction publique s'expose à ne pas trouver les compétences et les leaders dont elle a besoin, et à ne pouvoir ni les perfectionner ni les garder. Cela pourrait nuire à sa capacité à assurer des services aux Canadiens et à apporter l'appui qui convient aux ministres pour gérer le programme du gouvernement.

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

Contexte et résultats pour les Canadiens

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

L'Agence joue un rôle de chef de file en aidant les ministres, les gestionnaires de la fonction publique et les fonctionnaires à s'acquitter de leurs responsabilités qui consistent à instaurer et à maintenir une culture d'intégrité rigoureuse au sein de la fonction publique. Avec les attentes toujours plus grandes en matière d'une fonction publique plus transparente et plus responsable, le rôle de l'Agence dans ce domaine n'a jamais été aussi important.

Par l'entremise de son [Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique](#), l'Agence veille à ce que les ministères, les organismes et la fonction publique dans son ensemble disposent des politiques, des conseils de spécialistes, des pratiques de gestion et des outils nécessaires pour s'assurer que les valeurs et l'éthique de la fonction publique transparaissent dans les actes de tous les employés et qu'elles font partie intégrante des processus de gestion et d'évaluation du rendement. Lorsque la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* entrera en vigueur, le rôle du Bureau sera élargi pour englober la promotion des pratiques éthiques et d'un contexte favorisant la divulgation des actes répréhensibles dans l'ensemble de l'appareil fédéral, y compris dans les sociétés d'État mères et les organismes distincts, et non plus uniquement dans la fonction publique centrale.

En assumant ces responsabilités, le Bureau s'efforce d'accroître chez les employés la connaissance, la compréhension et l'application du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, ainsi que des textes législatifs et des politiques connexes touchant la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles et la prévention et le règlement du

harcèlement en milieu de travail. Il établit une méthode de responsabilisation axée sur les résultats en ce qui touche les valeurs et l'éthique et évalue le rendement des ministères et des organismes en fonction des résultats attendus. Il élabore et diffuse également des politiques, des pratiques exemplaires, des outils et des programmes de formation.

Depuis la création du Bureau il y a trois ans, des progrès importants ont été enregistrés dans la mise en place des bases d'une culture renforcée des valeurs et de l'éthique de la fonction publique. Le gouvernement a renforcé les protections assurées aux divulgateurs d'actes répréhensibles en adoptant la *Loi fédérale sur la responsabilité* qui a apporté des modifications à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*. La promotion et l'apprentissage des valeurs et de l'éthique de la fonction publique se poursuivent, avec les succès enregistrés récemment lorsque le Bureau a élaboré et piloté un cours de formation destiné aux praticiens des conflits d'intérêts dans les ministères. Le Bureau a aussi lancé *Fenêtres sur les valeurs et l'éthique*, un bulletin électronique conçu pour accroître la sensibilisation et promouvoir le dialogue sur ces sujets chez les fonctionnaires à travers le pays. Les connaissances de base des valeurs et de l'éthique de la fonction publique ont également été incorporées à une nouvelle série de programmes de formation obligatoires pour les nouveaux fonctionnaires, les nouveaux gestionnaires et les nouveaux cadres. De plus, les ministères ont reçu de l'aide sous forme d'identification des principaux indicateurs du rendement dans le domaine des valeurs et de l'éthique et de la préparation d'une carte routière pour guider les efforts d'amélioration du rendement des ministères.

Les mises à jour 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 sur la prestation de services juridiques* ont accusé du retard. Ces mises à jour devaient être terminées d'ici la fin de l'exercice 2006-2007. Les délais ont été repoussés à 2007-2008 pour permettre de tenir suffisamment de consultations avec les intervenants dans le cadre de l'examen et de la révision de ces politiques importantes.

Plans et priorités clés pour 2007-2008 et les années suivantes

À l'avenir, une priorité importante de l'Agence sera d'**aider le gouvernement à mettre en œuvre la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*** (LPFDAR). Au cours des deux années à venir, des efforts importants seront consacrés au rôle de centre d'excellence dans le domaine des valeurs et de l'éthique pour aider les organismes de la fonction publique à mettre en œuvre la LPFDAR et les instruments connexes, comme le Code de conduite du Conseil du Trésor. L'Agence se consacrera également à l'élaboration d'outils de communication et de dossiers d'apprentissage pour s'assurer que tous les fonctionnaires connaissent bien les mécanismes de divulgation mis en place par la loi et se sentent appuyés s'ils ont à les utiliser.

Parallèlement, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique continuera de prendre appui sur les fondations qui ont été jetées ces deux dernières années pour réaliser des progrès dans plusieurs domaines clés contribuant au renforcement de la mise en œuvre de la LPFDAR.

Dans un premier temps, le travail se poursuivra à grande échelle auprès des employés en vue d'accroître et de conserver **la connaissance, la compréhension et l'application des valeurs et de l'éthique de la fonction publique**. Le Bureau terminera en particulier la préparation et la distribution dans l'ensemble de la fonction publique de trois cours en ligne pour améliorer la sensibilisation des employés, des gestionnaires et des cadres aux questions de divulgation d'actes répréhensibles, de conflits d'intérêts et de harcèlement. Le Bureau lancera également les phases deux et trois de sa Stratégie d'apprentissage. La phase deux se concentrera sur l'aide à offrir aux ministères pour l'intégration des valeurs et de l'éthique dans leurs pratiques de travail. La phase trois fera de même à l'échelle de la fonction publique. Le Bureau s'inspirera également du cours officiel de formation préparé pour les praticiens des conflits d'intérêts afin d'en produire de comparables pour les praticiens des autres aspects des valeurs et de l'éthique.

Ensuite, un soutien supplémentaire sera fourni pour **aider les ministères et les organismes à s'acquitter de leurs responsabilités** dans le domaine des valeurs et de l'éthique de la fonction publique. Dans le cadre de ces efforts, le Bureau va continuer à préparer une stratégie de mesure des valeurs et de l'éthique et piloter la préparation d'un sondage qui aidera à préciser les principaux déterminants du rendement dans ce domaine.

L'Agence continuera aussi à renforcer son appui aux communautés de pratique de la fonction publique en matière de valeurs et d'éthique. Elle approfondira ainsi le dialogue et la collaboration avec les spécialistes des valeurs et de l'éthique dans les ministères et elle engagera d'autres collectivités (p. ex. celles de la gestion des RH et de la vérification interne) qui ont un rôle important à jouer dans l'intégration efficace des valeurs et de l'éthique dans les politiques, les systèmes et les pratiques de gestion. L'Agence espère parvenir à améliorer la mise en œuvre des systèmes, des politiques et des pratiques de gestion qui font la promotion des valeurs et de l'éthique dans l'ensemble de la fonction publique fédérale grâce à ce type de dialogue et de collaboration.

Enfin, l'Agence appuiera le Conseil du Trésor en s'assurant que **des politiques contribuant à une culture de valeurs et d'éthique de la fonction publique sont adoptées et effectivement mises en œuvre**. C'est ainsi que, comme indiqué précédemment, la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail* et la *Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et sur la prestation de services juridiques* seront mises à jour à la suite de consultations avec les intervenants. Dans le cadre de la mise en œuvre de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, l'Agence va également travailler pour le compte du Conseil du Trésor à la préparation d'un Code de conduite pour la fonction publique fédérale. Ce code fixera les normes et les pratiques communes pour les comportements dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, y compris dans l'administration publique centrale, les sociétés d'État mères et les organismes distincts. Ce code aidera à intégrer les principes généralement acceptés et les valeurs de bonne administration publique dans le fonctionnement quotidien des organismes de la fonction publique.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous un sommaire de ces plans et de ces priorités. Il faut préciser que le financement initial de base pour réaliser les travaux dans ce domaine n'est disponible que jusqu'à la fin de l'exercice 2008-2009. Des travaux sont en cours pour préciser les besoins en financement permettant de promouvoir et d'enchâsser efficacement les valeurs et l'éthique sur une base permanente dans l'ensemble de la fonction publique.

Plans et priorités	Calendrier
<p>1. Au moyen d'une stratégie intégrée et soutenue d'apprentissage et de communications, susciter à grande échelle chez les employés la connaissance, la compréhension et l'application des valeurs et de l'éthique de la fonction publique et notamment des obligations prévues dans le <i>Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique</i></p>	
<p>1.1 Des programmes de sensibilisation et d'apprentissage sont mis en œuvre dans la fonction publique et leurs résultats sont évalués.</p>	2007–2009
<p>1.2 Des spécialistes ministériels des valeurs et de l'éthique reçoivent une formation et disposent des documents, du soutien et de l'accès à des services-conseils dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités.</p>	2007–2009
<p>2. Un soutien supplémentaire est fourni aux ministères et aux organismes pour les aider à s'acquitter de leurs obligations redditionnelles</p>	
<p>2.1 Une stratégie de mesure et d'évaluation, qui comprend des sondages, est élaborée et mise en œuvre.</p>	2007-2008
<p>2.2 Des données uniformes et crédibles sur le rendement sont systématiquement recueillies et utilisées dans la surveillance du rendement ministériel et la reddition de comptes des sous-ministres.</p>	2007-2009
<p>2.3 Les communautés de pratique de la fonction publique en matière de valeurs et d'éthique sont renforcées.</p>	2007-2009
<p>3. Des politiques clés du Conseil du Trésor favorisant une culture fondée sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique sont adoptées et efficacement mises en œuvre</p>	
<p>3.1 La politique et le système de prévention et de règlement des cas de harcèlement sont examinés et les changements nécessaires y sont apportés.</p>	2007-2008
<p>3.2 La <i>Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et sur la prestation de services juridiques à ces derniers</i> est mise à jour.</p>	2007-2008
<p>3.3 Les autres politiques importantes de l'employeur qui concernent les valeurs et l'éthique, y compris un Code de conduite du Conseil du Trésor, sont révisées ou rédigées, et mises en œuvre.</p>	2007-2009

4. Un appui est fourni au gouvernement en ce qui concerne la législation sur la divulgation d'actes répréhensibles, et notamment sur la protection des fonctionnaires divulgateurs contre les représailles

- 4.1 Le régime de divulgation instauré par la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* est mis en œuvre. 2007–2008
- 4.2 Le nouveau régime de divulgation et d'autres nouveaux instruments connexes font l'objet d'une promotion et sont intégrés aux pratiques de gestion. 2007–2009

Défis à relever

L'Agence est confrontée à des défis importants, soit assurer l'aide nécessaire aux organismes du secteur public pour les aider à comprendre et mettre en œuvre la nouvelle *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, le Code de conduite du Conseil du Trésor qui va être préparé sous peu et la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail* et faire la démonstration des leurs avantages et leur efficacité. Le renouvellement de la fonction publique va également montrer combien il est important d'amener les nouveaux fonctionnaires à adhérer à la culture reposant sur les valeurs.

Ces efforts, et d'autres, sont essentiels non seulement pour promouvoir et enchâsser les valeurs de la fonction publique dans chacun de ses organismes, mais également pour conserver en permanence la confiance dans la fonction publique grâce à une culture d'intégrité, qui comprend la protection des divulgateurs d'actes répréhensibles contre les représailles et le traitement équitable de tous les employés.

2.3 Fonction publique représentative et accessible

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

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

	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Ressources financières (millions de dollars)	11,2	11,3	11,1
Ressources humaines (équivalent temps plein)	95	95	94

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

La diversité du Canada est un élément fondamental du tissu de sa société, qui est vantée aussi bien au pays qu'à l'étranger. Profiter de cette force est l'objectif qui sous-tend la recherche d'une fonction publique représentative. La promotion et l'atteinte d'une plus grande diversité linguistique, géographique et culturelle au sein de la fonction publique contribuent à l'élaboration de meilleures politiques, à l'amélioration de la conception de programmes répondant réellement aux besoins, et à la prestation de services plus efficaces pour tous les Canadiens. Pour réussir à réaliser et à maintenir l'équité en emploi, il faut apporter des changements à la culture, aux comportements et aux pratiques. L'obtention de résultats concrets dans ce domaine suppose des efforts cohérents, ciblés et soutenus.

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* engage la fonction publique à assurer l'équité dans la représentation et la participation de quatre groupes désignés en matière d'équité en emploi : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées. Depuis l'entrée en vigueur de la *Loi* en 1996, d'importants progrès ont été réalisés sur le plan de la représentation des membres des groupes désignés, surtout dans le cas des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées. Les taux de représentation de ces groupes dépassent maintenant ceux de la disponibilité dans la population active. Il y a toutefois encore des défis pour les minorités visibles.

L'évolution permanente des caractéristiques démographiques du Canada, et la croissance rapide de la participation des minorités visibles à la main-d'œuvre canadienne contraignent encore plus l'Agence à aider les ministères et les organismes à atteindre leurs objectifs d'équité en emploi. L'aide au recrutement et au perfectionnement professionnel des minorités visibles, et l'instauration d'un milieu de travail de plus en plus favorable et de plus en plus inclusif sont des éléments déterminants pour tirer parti des avantages qui peuvent être obtenus en favorisant une grande diversité de la main-d'œuvre de la fonction publique.

Le fait de réussir à accroître la participation des groupes désignés en matière d'équité en emploi est directement fonction de la capacité de l'Agence à mettre sur pied et à entretenir des partenariats. Grâce à de tels partenariats et à des alliances stratégiques, l'Agence :

- a favorisé la création du Conseil national des employé-e-s fédéraux autochtones – un forum qui facilite l'emploi et la progression des Autochtones dans la fonction publique du Canada (l'élection de son premier conseil d'administration a eu lieu en novembre 2006);
- a continué à exercer le leadership d'un projet pilote de surveillance de l'équité en emploi; l'Agence évalue actuellement le programme et étudie la possibilité de l'élargir à l'ensemble du gouvernement et de l'appliquer aux membres des quatre groupes désignés en matière d'équité en emploi;
- a continué le travail avec les groupes fonctionnels pour promouvoir et intégrer la diversité à leurs projets et à leurs initiatives;

- a apporté une aide administrative et financière au moyen d'un nouveau secrétariat pour venir en aide aux trois conseils consultatifs sur l'équité en matière d'emploi. L'Agence consolide également ses relations avec les champions sous-ministres de l'équité en emploi, leur fournissant l'aide nécessaire pour qu'ils puissent défendre efficacement une représentation accrue au sein de la fonction publique de base.

La poursuite des travaux de l'Agence pour mettre sur pied des partenariats et des alliances stratégiques a donné l'occasion à des personnes de l'extérieur de communiquer le besoin de construire une fonction publique représentative et inclusive. Ces partenaires et ces alliances servent de forum de discussion pour l'élaboration des politiques et des programmes de l'Agence et guident ses efforts pour intégrer les idées, les points de vue et les intérêts de Canadiens ayant des antécédents différents dans les activités de la fonction publique.

Plans et priorités clés pour 2007-2008 et les années suivantes

La fourniture d'aide, de conseils et d'outils aux ministères et aux organismes pour accélérer les progrès de l'intégration des minorités visibles dans la main-d'œuvre va se poursuivre.

Les politiques sur **l'équité en emploi** et sur **l'obligation de prendre des mesures d'adaptation** ont été révisées et les nouvelles versions seront mises en œuvre en 2007-2008. Il faudra préparer et exécuter une stratégie de communications pour informer les ministères et les organismes de leur contenu. De la même façon, l'Agence va préparer les outils et les aides connexes et organiser des forums et des activités d'apprentissage permanents pour les gestionnaires hiérarchiques et les professionnels des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique. Ces activités permettront d'expliquer les changements intervenus et de préciser la signification des politiques pour les ministères et les organismes. Ce sera également l'occasion de fournir des conseils sur la façon de réaliser des progrès tangibles.

Les partenariats et les alliances vont continuer à être consolidés, y compris ceux établis avec d'autres ministères du gouvernement dans le cadre du Forum interministériel sur l'équité en emploi et avec diverses communautés d'intérêt comme le Conseil national des minorités visibles, le Conseil national des employés handicapés fédéraux et le Conseil national des employés fédéraux autochtones. L'Agence aura ainsi une meilleure compréhension des besoins et des défis associés à la volonté d'attirer et de conserver une main-d'œuvre représentative et inclusive. L'Agence prévoit, de plus :

- de nouvelles structures de gouvernance plus solides et plus responsables pour venir en aide aux trois conseils consultatifs nationaux sur l'équité en emploi;
- l'élaboration, avec les conseils, de plans d'affaires stratégiques et concrets donnant des objectifs mesurables, énumérant des activités concrètes et des résultats atteignables;
- un nouveau programme de mentorat dans le domaine de l'équité en emploi avec une portée importante coiffant tous les ministères et toutes les régions géographiques;
- la collaboration avec diverses collectivités fonctionnelles pour promouvoir la diversité et l'intégrer à l'ensemble de leurs projets et de leurs initiatives.

Le Comité permanent des ressources humaines, du développement social et de la condition des personnes handicapées de la Chambre des communes va entamer l'examen obligatoire au bout de cinq ans de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Le ministre du Travail, responsable de l'administration de la *Loi*, dirigera cet examen au nom du gouvernement. La fonction publique, qui est le plus important employeur soumis à cette loi, va participer à cet examen, en coordonnant l'apport et la participation de l'ensemble des ministères et des organismes fédéraux. Plus précisément, l'Agence va organiser des consultations dans l'ensemble de la fonction publique et présenter ses constatations et ses recommandations au Comité permanent. Lorsque le rapport du comité sera déposé, l'Agence analysera ses résultats et contribuera à préparer la réponse du gouvernement du point de vue de la fonction publique.

L'Agence **veille à ce que la fonction publique ait accès à des politiques, à des directives et à des outils ainsi qu'à un soutien en matière d'équité en emploi à la fois modernes et entièrement intégrés**. Des efforts importants garantissent que les instruments et les outils préparés et fournis par l'Agence comprennent des éléments consacrés à l'équité en matière d'emploi. Ces efforts vont se poursuivre et l'Agence contribuera à ces instruments de politique et ces outils qui soutiennent l'intégration des objectifs de l'équité en emploi dans le renouvellement de la fonction publique, la gestion des RH et les processus de planification des activités.

L'Agence va veiller à ce que le besoin d'une main-d'œuvre représentative transparaisse dans tous ses produits de communication, avec des messages précis sur ses avantages. Au cours des mois à venir, une stratégie sera préparée pour améliorer les communications. Elle sera ensuite mise en œuvre dans l'ensemble de la fonction publique au cours des années à venir. Une approche à plusieurs facettes, y compris des forums permanents, des activités d'apprentissage et d'autres outils et formes de soutien, sera mise à la disposition des professionnels et des gestionnaires des RH, ces derniers constituant une cible importante quand on connaît l'importance de la représentation dans le processus d'embauche. Cette démarche signalera que l'équité en emploi est la responsabilité de tous.

L'Agence a dirigé les efforts pour intégrer la nouvelle définition du mérite apparue avec la nouvelle *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) aux obligations découlant de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Ce travail va se poursuivre dans l'ensemble de la fonction publique afin d'inciter les gestionnaires qui embauchent à inclure un effectif représentatif comme critère de mérite lorsqu'ils définissent leurs besoins actuels et prévus.

La surveillance du rendement des ministères et des organismes garantira le respect des obligations découlant de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Elle permettra également de guider les efforts de l'Agence pour raffiner son approche à la promotion et au soutien d'une main-d'œuvre diversifiée. Les activités ministérielles sont évaluées et des conseils, des lignes directrices et des outils sont préparés pour aider les ministères et les organismes à respecter leurs obligations. Les renseignements guidant ces efforts sont recueillis dans toute l'Agence, permettant de tenir compte des questions de représentation de très divers points de vue (tels que celui des valeurs et de l'éthique et celui des efforts pour le perfectionnement en leadership). L'Agence mettra également la dernière main à son rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi, qui mesure les résultats globaux obtenus par les ministères fédéraux.

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

Plans et priorités	Calendrier
1. La fonction publique est représentative et inclusive	
1.1 Fournir une aide, des conseils et des outils aux ministères et aux organismes pour accélérer les progrès réalisés pour le groupe des minorités visibles.	Continu
1.2 Diffuser des politiques révisées et consolidées en matière de l'équité en emploi et de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour améliorer la représentation des groupes d'équité en emploi et pour mettre en place un milieu de travail plus inclusif en mesure de comprendre les Canadiens de toutes origines et de les servir plus efficacement.	2007-2008
1.3 Renforcer les alliances actuelles avec les intervenants, les groupes désignés et les collectivités afin d'aller au-delà de la sensibilisation et de la compréhension des questions; contribuer à faire des progrès réels pour améliorer la représentation des groupes désignés d'équité en emploi à tous les niveaux, y compris au niveau du personnel de direction; favoriser l'engagement envers une fonction publique qui est représentative et inclusive; aider à mettre en place dans chaque ministère un contexte dans lequel la valeur d'une main-d'œuvre représentative peut être concrétisée dans toute la mesure du possible.	Continu
1.4 Coordonner la participation de l'administration publique centrale à l'examen quinquennal de la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> et contribuer à la rédaction de la réponse gouvernementale au rapport du Comité parlementaire procédant à l'examen.	2007-2008
2. La fonction publique a accès à des politiques, à des directives et à des outils ainsi qu'à un soutien en matière d'équité en emploi à la fois modernes et entièrement intégrés	
2.1 Accroître les capacités de l'Agence à élaborer et à fournir aux ministères et aux organismes des instruments de politique et des outils plus clairs, plus simples et axés sur les résultats pour appuyer l'intégration des objectifs en matière d'équité en emploi à tous les aspects du renouvellement de la fonction publique, des processus de gestion des RH et de planification des activités, et pour faciliter les évaluations de la responsabilité à l'égard des résultats.	Continu
2.2 Fournir aux ministères et aux organismes des conseils de spécialistes et des interprétations de politiques afin de les aider à se doter de capacités, à mettre en œuvre les politiques et à implanter les changements culturels.	2007-2008
2.3 Moderniser les messages et les outils de communication pour aider les ministères et les organismes à passer d'un engagement passif à un engagement actif afin d'influencer les gestionnaires et les employés et de procéder au changement de culture.	2007-2008

Plans et priorités	Calendrier
2.4 Intégrer les obligations énoncées dans la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> aux processus législatifs et non législatifs prévus par la <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i> afin d'assurer le respect des exigences dans l'application de la nouvelle définition du mérite lorsque l'on considère les exigences en matière de diversité dans le contexte des besoins actuels et prévus.	2007-2008
3. Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens	
3.1 Surveiller le rendement des ministères et des organismes, y compris dans la représentation des membres des groupes visés par l'équité en emploi, tant pour les nominations pour une période déterminée de plus de trois mois que pour les nominations pour une période indéterminée, conformément à la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> .	Continu

Défis à relever

La société canadienne est de plus en plus diversifiée et sa composition évolue rapidement. La mise en place d'une main-d'œuvre vraiment représentative doit tenir compte de cette diversité. Cela exige de tous les membres de la fonction publique qu'ils fassent preuve de leadership, de responsabilisation, de diligence, d'implication et d'engagement. Une fonction publique représentative vise l'excellence (le mérite), la crédibilité (la pertinence), la prise de responsabilité et les valeurs.

L'un des défis sera de s'assurer que la représentation est un pilier essentiel du renouvellement permanent de la fonction publique et que le gouvernement tient son engagement de mettre en place une main-d'œuvre fédérale qui soit accessible à tous les Canadiens et qui traduise la riche diversité de la société qu'elle dessert. Au fur et à mesure que le marché du travail de notre pays évolue, on obtiendra plus souvent les talents nécessaires pour rendre la fonction publique moderne, dynamique et novatrice en attirant les meilleurs candidats de tout le pays, y compris ceux qui sont membres des groupes d'équité en emploi.

Faire progresser la représentation au sein de la fonction publique fédérale et son caractère inclusif, et en particulier améliorer la représentation des minorités visibles, n'est pas qu'un objectif d'organisation, c'est la base même de l'excellence de la fonction publique.

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

Contexte et résultats pour les Canadiens

Le bilinguisme officiel est une valeur canadienne fondamentale définie dans la *Charte canadienne des droits et libertés* et la *Loi sur les langues officielles*. Cette loi engage le gouvernement à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix (Partie IV), à

permettre aux employés dans les régions bilingues de travailler dans la langue officielle de leur choix (Partie V) et à assurer une participation équitable des Canadiens anglophones et des Canadiens francophones dans les institutions fédérales (Partie VI).

L'Agence, par l'intermédiaire de sa Direction des langues officielles, élabore et coordonne des politiques et des programmes en matière de langues officielles pour environ 200 institutions fédérales, en particulier en ce qui concerne la mise en œuvre des parties IV, V et VI de la *Loi*. Elle formule des recommandations au Conseil du Trésor sur les politiques et les règlements sur les communications avec le public, sur la prestation de services à la population, sur la langue de travail et sur la gestion des RH. Elle procède à des évaluations de l'efficacité des programmes et des politiques et elle sensibilise la population et les fonctionnaires fédéraux au Programme des langues officielles. Elle surveille également 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 de langues officielles. Enfin, elle rédige le rapport annuel sur les langues officielles que le président du Conseil du Trésor présente au Parlement.

Pour s'acquitter de ses responsabilités, l'Agence collabore étroitement avec de nombreux partenaires, dont la Commission de la fonction publique, l'École de la fonction publique du Canada, Patrimoine canadien et les 200 institutions assujetties à la *Loi sur les langues officielles*.

Dans la foulée du Plan d'action pour les langues officielles entré en vigueur en 2003, des mesures importantes ont été prises pour renouveler le Programme des langues officielles. Comme le décrivait le dernier rapport annuel sur les langues officielles, notre vision concernant l'instauration d'un changement culturel commence à se concrétiser. L'élaboration d'instruments de politique plus simples, plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats est presque terminée. De nouveaux outils sont disponibles. On renforce les systèmes de responsabilisation. Les institutions fédérales et conseils fédéraux régionaux collaborent avec l'Agence pour relever le défi du changement des cultures organisationnelles afin d'instaurer un contexte dans lequel l'utilisation des langues officielles est à la fois promue et bien acceptée.

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

Plans et priorités clés pour 2007-2008 et les années suivantes

L'Agence continuera de mettre l'accent sur trois secteurs de résultat clés : améliorer le service aux Canadiens et la responsabilisation à leur égard en ce qui touche les langues officielles, élaborer et maintenir une vision commune plus solide du service aux Canadiens dans les deux langues officielles et d'un milieu de travail bilingue dans les régions désignées bilingues, et s'assurer que les capacités bilingues des membres du groupe de la direction et de ses groupes de

relève prônent l'emploi au travail des deux langues officielles dans les régions désignées bilingues. Nous exposons ci-dessous les principaux plans et priorités de l'Agence à chacun de ces chapitres pour les trois prochaines années.

D'ici 2008, l'Agence aura pris des mesures importantes pour la mise en œuvre de sa **nouvelle approche en matière de responsabilisation et de reddition de comptes**. Celle-ci suppose l'adoption d'un nouveau cycle et d'un nouveau système de mesure du rendement linguistique des institutions et la préparation de rapports sur les résultats qui tiennent mieux compte de la situation réelle. Elle renforcera notamment les capacités de vérification au sein de l'Agence pour accroître le nombre d'évaluations d'institutions. Elle fera également une meilleure utilisation de l'information provenant des vérifications et des examens annuels des institutions, des comités parlementaires et du Commissariat aux langues officielles. Cela implique que les résultats publiés dans le rapport annuel au Parlement seront plus solides. Cela aura également pour effet de consolider le Cadre de responsabilisation de gestion. Un nouveau tableau de bord de la gestion des langues officielles a été élaboré qui donne un aperçu en temps réel du programme des langues officielles pour chaque institution faisant partie de l'administration publique centrale. Ce tableau de bord permet d'évaluer et de comparer les rendements. Les activités de formation et de perfectionnement liées à ce tableau de bord interviendront en 2007-2008.

Parallèlement, dans le but d'offrir des instruments de politique plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats en ce qui a trait aux langues officielles, l'Agence poursuivra en 2007-2008 ses efforts visant à mieux faire connaître dans l'ensemble de la fonction publique ses récentes politiques renouvelées et à favoriser l'efficacité de leur mise en œuvre. Ces politiques ont été élaborées à la suite du lancement par l'Agence en 2003 d'un examen de toutes les politiques de langues officielles. Celui-ci avait pour but de mettre à jour les politiques, d'en réduire le nombre, de mettre l'accent sur les résultats, de les adapter en vue de leur affichage sur le Web et d'y intégrer des indicateurs de rendement. Cet examen est maintenant presque terminé. La première phase, qui portait sur la langue de travail et la gestion des RH ainsi que sur les politiques améliorées connexes, est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2004. La seconde phase concernait les instruments de politique touchant les communications avec le public, la prestation de services à la population et l'utilisation de sites Web et de communications électroniques. Les politiques découlant de cette seconde phase sont entrées en vigueur en juillet 2005. La troisième phase, celle de l'examen de la *Politique sur les subventions et les contributions*, est en cours.

L'Agence apportera également un soutien continu aux institutions pour s'assurer que les langues officielles font partie intégrante de leurs activités. Cette aide se traduira par une **prestation améliorée des services bilingues aux Canadiens** grâce aux efforts soutenus pour inciter les institutions à créer et à conserver un contexte favorisant **l'emploi des deux langues officielles dans les régions désignées bilingues**. L'Agence continuera à réaliser ce travail en coopération avec le Comité consultatif des ministères sur les langues officielles et avec le Comité consultatif des sociétés d'État sur les langues officielles. Elle continuera également à s'en remettre à ses ambassadeurs de la dualité linguistique, aux champions ministériels des langues officielles et aux conseils fédéraux régionaux.

Pour compléter ces efforts, l'Agence préparera **au cours des deux années à venir** des instruments d'information supplémentaires dans le cadre d'une campagne d'information sur les langues officielles pour aider les employés du gouvernement à mieux comprendre leurs droits et

leurs obligations. L'objectif est d'affirmer énergiquement que les langues officielles sont l'une des valeurs fondamentales de la fonction publique. Les préoccupations soulevées dans l'étude intitulée *Attitudes face à l'utilisation des deux langues officielles dans la fonction publique du Canada* (2001-2002) seront prises en compte lors de la préparation des documents d'information. L'objectif global de cette campagne est de provoquer un changement durable des attitudes et des comportements et d'instaurer une culture et un contexte plus ouverts et propices à l'utilisation des deux langues officielles. La campagne vise à améliorer la prestation de services au public dans les deux langues officielles, à informer les employés de leurs droits et de leurs obligations et à accroître l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail dans les régions désignées bilingues.

Dans le cas des communications avec le public et des services qui lui sont offerts, les bureaux principaux, où qu'ils se trouvent, doivent servir la population dans les deux langues officielles. Une partie de leur personnel doit donc être en mesure de travailler dans les deux langues officielles. D'autres bureaux peuvent être tenus d'offrir des services bilingues en vertu de la *Loi sur les langues officielles* ou de son règlement d'application, selon la nature du bureau et la taille de la minorité linguistique vivant dans la région où se trouve le bureau, et si la demande de services dans les deux langues officielles est importante. L'Agence s'est engagée à améliorer son répertoire des bureaux et des points de service (Burolis) assujettis à la *Loi sur les langues officielles* et à son règlement d'application. Elle s'est également engagée à se doter d'un système de gestion de la réglementation (SGR) d'ici 2008. Le SGR aidera les coordonnateurs des langues officielles des ministères et des organismes à appliquer la réglementation. Ces systèmes permettront de mettre à jour l'information sur les bureaux qui sont tenus de fournir les services dans les deux langues officielles.

Enfin, en ce qui touche l'**accroissement de la capacité bilingue**, le Plan d'action pour les langues officielles prévoit deux millions de dollars sur cinq ans (2003-2008), soit 400 000 dollars par an, pour des activités ciblant le recrutement de candidats bilingues. L'Agence transfère ces fonds à la Commission de la fonction publique (CFP), aux termes d'un protocole d'entente définissant des objectifs précis.

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

Plans et priorités 2007-2008	Calendrier
1. Les services aux Canadiens et la responsabilisation au chapitre des langues officielles sont améliorés 1.1 Des systèmes renforcés de surveillance et de reddition de comptes, qui rendent les résultats plus transparents et accessibles aux Canadiens, sont en place, et comprennent des indicateurs de rendement, des outils d'évaluation, et un accroissement de la vérification des évaluations des institutions. Les rapports de vérification à venir tiendront compte des réponses de l'institution aux recommandations formulées.	2006–2009

Plans et priorités 2007-2008	Calendrier
1.2 Une aide continue est fournie aux institutions pour s'assurer que les langues officielles font partie intégrante des opérations et que la prestation de services bilingues aux Canadiens est améliorée, notamment grâce aux travaux réalisés dans le cadre du Plan d'action.	2004-2009
1.3 La Direction générale des langues officielles aura formulé des commentaires sur toutes les méthodes soumises par les institutions ayant des bureaux tenus d'évaluer les demandes dans le cadre de l'examen de conformité à la réglementation. Le processus visant à modifier la réglementation afin de se conformer à l'ordonnance de la Cour fédérale dans la cause Doucet progresse et devrait être terminé d'ici le 19 octobre 2007, soit le délai imposé par la Cour.	2006-2008
2. La vision commune et consolidée de la prestation de services aux Canadiens dans les deux langues officielles et d'un milieu de travail bilingue dans les régions désignées bilingues est adoptée et elle s'appuie sur les valeurs sous-jacentes de la fonction publique.	
2.1 Une aide continue est offerte aux institutions pour promouvoir l'utilisation des langues officielles au travail, notamment grâce aux travaux réalisés dans le cadre du Plan d'action.	2004-2009
2.2 On lancera une campagne de sensibilisation aux langues officielles visant à informer les employés de leurs droits et de leurs devoirs, à corriger les perceptions erronées, à réduire le nombre et la gravité des plaintes, et à accroître l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail dans les régions désignées bilingues.	2006-2009
3. Les objectifs sont atteints pour l'accroissement du bilinguisme dans le groupe de la direction et dans ses groupes de relève, ce qui favorise l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail dans les régions désignées bilingues.	

Défis à relever

Mettre en place et conserver une fonction publique exemplaire revient à favoriser et à promouvoir l'utilisation des deux langues officielles. Cela nécessite d'enchâsser le respect de la dualité linguistique dans les interactions quotidiennes des employés avec leurs collègues et avec les Canadiens. Les gestionnaires doivent avoir conscience de leur rôle essentiel dans la mise en œuvre de la *Loi sur les langues officielles* et de ses politiques, et des répercussions directes des mesures qu'ils prennent sur l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail. Il s'agit là d'un défi permanent qui exige des efforts soutenus et uniformes. Le respect des langues officielles du Canada doit être perçu comme faisant partie intégrante de nos valeurs d'inclusion et de respect, afin de renforcer et d'intégrer le bilinguisme en permanence, aussi bien dans le milieu de travail que dans la prestation de services. Ceci est d'autant plus important que le

gouvernement se tourne de plus en plus vers la prestation de services électroniques, vers les points de service uniques et vers une collaboration étroite avec d'autres partenaires et paliers de gouvernement.

Partie III : Renseignements supplémentaires

Liens de l'Agence aux résultats de gouvernement du Canada

(en millions de dollars)

2007-2008						
Activité de programme ¹	Budgétaires			Total du Budget principal des dépenses	Redressements (dépenses prévues ne figurant pas dans le Budget principal des dépenses) ²	Total des dépenses prévues
	Fonctionnement	Immobilisations	Subventions et contributions			
Gestion modernisée des ressources humaines et responsabilisation accrue	15,0			15,0	0,1	15,1
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	42,8			42,8	0,1	42,9
Fonction publique représentative et accessible	11,2			11,2		11,2
Total	69,1	-	-	69,1	0,2	69,3

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

(1) Les activités de programme ci-dessous contribuent à la réalisation de tous les résultats du gouvernement du Canada

(2) Les redressements (dépenses prévues ne figurant pas dans le Budget principal des dépenses) comprennent la rémunération prévue aux conventions collectives de 0,1 million de dollars et une allocation pour la vérification interne de 0,1 million de dollars.

Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein

(en millions de dollars)	Prévisions de dépenses 2006-2007	Prévisions de dépenses 2007-2008	Prévisions de dépenses 2008-2009	Prévisions de dépenses 2009-2010
Gestion modernisée des ressources humaines et responsabilisation accrue	55,3	15,0	15,0	14,8
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	40,3	42,8	41,9	37,6
Fonction publique représentative et accessible	11,3	11,2	11,2	11,1
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	106,9	69,1	68,2	63,6
Moins: revenus disponibles	0,0	0,0	0,0	0,0
Total du Budget principal des dépenses	106,9	69,1	68,2	63,6
<i>Redressements</i>				
Budget supplémentaire des dépenses:				
Crédits à adopter				
Report du budget de fonctionnement (<i>poste horizontal</i>)	3,1			
Fonds à l'appui d'un programme d'apprentissage élaboré conjointement avec l'Alliance de la fonction publique du Canada, afin d'améliorer les relations patronales-syndicales (<i>poste horizontal</i>)	0,8			
Rémunération prévue aux conventions collectives	0,8	0,1	0,1	0,1
Montant brut des crédits à adopter	4,7	0,1	0,1	0,1
Moins: économies liées aux achats	-0,1			
Moins: fonds disponibles ou non dépensés	-3,0			
Total des fonds disponibles	-3,1			
Total des crédits à adopter	1,6	0,1	0,1	0,1
Transferts				
Transfert du Conseil privé - Pour le Bureau du conseiller supérieur responsable pour la diversité et les projets spéciaux, comme suite à la restructuration du gouvernement	0,2			
Fonds pour la vérification interne (crédit du CT)		0,1		
<i>Total des redressements</i>	1,8	0,2	0,1	0,1
Total des dépenses prévues⁽¹⁾	108,7	69,3	68,3	63,7

⁽¹⁾ La diminution des dépenses prévues et des équivalents temps plein sur la période de planification triennale s'explique en grande partie par le caractère transitoire du financement relié aux dispositions de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et à la réforme du système de classification.

Total des dépenses prévues	108,7	69,3	68,3	63,7
Moins: Revenus non disponibles	-	-	-	-
Plus: Coût des services reçus sans frais	9,1	8,8	9,0	8,8
Coût net du ministère	117,8	78,0	77,3	72,5
Équivalents temps plein	667	490	481	440

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

Tableau 2 : Postes votés et législatifs dans le Budget principal des dépenses

(en millions de dollars)

2007-2008			
Postes votés ou législatifs	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses courant	Budget principal des dépenses antérieur
30	Dépenses de fonctionnement	60,5	97,7
35	Contributions	-	-
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	8,6	9,2
	Total pour l'Agence⁽¹⁾	69,1	106,9

⁽¹⁾ Le Budget principal des dépenses a diminué de 37,8 millions de dollars, soit de 106,9 millions de dollars en 2006-2007 à 69,1 millions de dollars en 2007-2008.

La diminution nette de 37,8 millions au budget de fonctionnement et au régime d'avantages sociaux (RASE) des employés est principalement attribuable aux éléments suivants :

- Une réduction de 30,8M\$ – Renouvellement des fonds pour le programme de modernisation de la gestion des ressources humaines qui prend fin en 2006-2007
- Réduction de 7,7 M \$ - Fonds pour appuyer la réforme de la classification qui prendra fin progressivement à la fin de l'année financière 2006-2007
- Réduction de 0,5 M \$ - Report de fonds pour l'équité en emploi (EE) qui prend fin en 2006-2007
- Réduction de 0,4 M \$ - Transfert du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du budget pour le renouvellement des politiques qui prend fin en 2006-2007
- Réduction de 0,3 M \$ - suite à l'examen des dépenses pour la rationalisation de sa gestion et de ses opérations
- Réduction de 0,2 M \$ - Ajustements du Régime d'avantages sociaux des employés (RASE) à 18,5% selon les instructions détaillées pour la préparation de la Mise à jour annuelle des niveaux de référence pour 2007-2008
- Augmentation 1,0 M \$ - Rémunération pour les conventions collectives
- Augmentation de 0,8 M \$ - Programme d'apprentissage mixte – Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRFPC)
- Augmentation de 0,3 M \$ - Transfert de Bureau du Conseil privé (BCP) du budget pour le Bureau du conseiller supérieur responsable pour la diversité et projets spéciaux

Tableau 3 : Coût net de l'Agence pour l'exercice budgétaire

(en millions de dollars)

	Total
Dépenses prévues	69,3
<i>Plus: Services reçus sans frais</i>	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	5,3
Contributions couvrant la partie de l'employeur des primes d'assurance des employés et des dépenses couvertes par le SCT	3,2
Salaires et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	0,2
Total	8,8
<i>Moins: Revenus non disponibles</i>	0,0
Coût net de l'Agence en 2007-2008	78,0

Tableau 4 : Besoins en ressources par direction/organisation (2007-2008)

(en millions de dollars)

Direction/Organisation	Activité			
	Gestion modernisée des ressources humaines et responsabilisation accrue	Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	Fonction publique représentative et accessible	Total des dépenses prévues
Gestion et planification stratégique*	3,4	9,5	2,5	15,3
Communications	0,5	1,4	0,4	2,3
Bureau de l'intégrité de la fonction publique	0,4	1,0	0,3	1,6
Direction du renouvellement de la fonction publique de la diversité	5,6		2,3	8,0
Modernisation de la gestion des ressources humaines	5,2			5,2
Réseau du leadership		26,4		26,4
Bureau des valeurs et d'éthique de la fonction publique		4,6		4,6
Langues officielles			5,8	5,8
Total 2007-2008	15,1	42,9	11,2	69,3

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

*La Gestion et planification stratégique est une direction qui a des ressources pour la présidente, la première vice-présidente, les finances, l'administration de l'Agence, la planification stratégique, la coordination des politiques, le développement organisationnel, les services de traduction, les services juridiques, les services ministériels partagés, les initiatives à l'échelle de l'Agence et le Conseil des ressources humaines.

Tableau 5 : Adresses Internet utiles

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

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

Tableau sommaire des responsabilités de l'Agence

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

Modernisation de la gestion de la fonction publique

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

Réforme de la classification

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

Réseau du leadership

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

Valeurs et éthique

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

Équité en emploi

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

Langues officielles

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

Loi sur la modernisation de la fonction publique

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

Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Loi sur l'équité en matière d'emploi

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

Loi sur les langues officielles

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

Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes

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

(Portefeuille du) *Conseil du Trésor*

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

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

École de la fonction publique du Canada

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

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

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

Secrétariat du Conseil du Trésor

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