

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

Budget des dépenses 2005-2006

**Rapport sur les plans et les
priorités**

Reg Alcock
Président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé

Pour plus de renseignements :

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

90, rue Sparks, pièce 820
Ottawa (Ontario)

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

hr-info-rh@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

Message du Ministre	3
Partie I : Aperçu.....	5
1.1 Notre raison d'être et notre vision	5
1.2 Nos fonctions dans le cadre du portefeuille du Conseil du Trésor	5
1.3 Notre cadre de planification stratégique	6
1.4 Ressources financières et humaines de l'Agence par activité de programme	7
1.5 Aperçu de nos plans et priorités clés par activité de programme	9
Partie II : Plans et priorités détaillés par activité de programme	15
2.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue	15
2.2 Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	26
2.3 Une fonction publique représentative et accessible	31
Partie III : Notre organisation	37
3.1 Nos principes de gestion et nos partenaires	37
3.2 Administration de l'Agence	38
3.3 Notre structure organisationnelle.....	39
Partie IV : Renseignements complémentaires.....	40
Déclaration de représentation de la direction.....	40
Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein.....	41
Tableau 2 : Programme par activité	43
Tableau 3 : Crédits et postes statutaires dans le budget principal des dépenses.....	44
Tableau 4 : Coût net de l'Agence pour l'exercice budgétaire	45
Tableau 5 : Besoins en ressources par organisation et activité.....	46
Tableau 6 : Sommaire des transferts de paiement	47
Tableau 7 : Précisions sur les programmes de paiements de transfert.....	48
Tableau 8 : Adresses Internet utiles	49

Message du Ministre



En qualité de ministre responsable de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, je suis très heureux de présenter le Rapport sur les plans et priorités de l'Agence pour 2005-2006.

L'Agence a été créée le 12 décembre 2003 afin de moderniser et de favoriser l'excellence dans la gestion des ressources humaines et le leadership à travers la fonction publique.

Depuis la création de l'Agence, il y a un peu plus d'un an, des progrès significatifs ont été réalisés et les efforts de modernisation du gouvernement ont commencé à porter leur fruit. De fait, l'exercice 2005-2006 marquera un autre point tournant alors que l'on commencera à constater des améliorations tangibles sur le plan de la gestion des ressources humaines à travers la fonction publique.

Tout d'abord, les deux principales composantes de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) seront mises en oeuvre en 2005, soit la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, au mois d'avril, et la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, au mois de décembre. Sur ces deux fronts, l'Agence et ses partenaires ont déjà terminé la plupart des travaux préliminaires, et les ministères et organismes ont commencé à faire rapport sur leur état de préparation en prévision de l'entrée en vigueur de ces deux nouvelles lois. Dans l'année à venir, l'Agence continuera, de concert avec ses partenaires, à déployer ses efforts pour s'assurer que les ministères et organismes soient pleinement prêts à assumer leurs nouveaux rôles et responsabilités.

Ces deux lois seront cruciales pour instaurer des relations de travail patronales-syndicales plus constructives et davantage axées sur la collaboration, ainsi qu'un système de dotation plus simple et plus souple. La *loi sur les relations de travail dans la fonction publique* créera un milieu de travail plus efficace et la *loi sur l'emploi dans la fonction publique* viendra rehausser la capacité des gestionnaires à attirer et à embaucher les personnes dont ils ont besoin, au moment et où il le faut, tout en respectant les valeurs les plus élevées en matière d'intégrité, de transparence et de responsabilisation en rapport avec leurs décisions.

De plus, la mise en oeuvre efficace de ces lois s'en trouvera facilitée par de nouveaux progrès dans des initiatives clés, dont la réforme du système de classification, l'instauration de systèmes de planification des RH plus efficaces et mieux intégrés à la planification des opérations, l'élaboration de meilleurs systèmes de responsabilisation et, un appui continu aux ministères et aux organismes pour les aider à mettre en oeuvre des modèles de prestation de services en matière de gestion des ressources humaines plus modernes, plus rentables et mieux intégrés.

D'autre part, en appui à l'engagement de la fonction publique à œuvrer conformément aux valeurs et aux normes d'éthique les plus élevées, l'Agence continuera à intégrer le nouveau Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique aux activités quotidiennes de tous les fonctionnaires, ainsi qu'à appuyer le gouvernement dans l'élaboration de la nouvelle *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs*.

L'exercice 2005-2006 sera aussi marqué par des progrès significatifs au chapitre de l'intégration définitive des programmes de développement du leadership. La plus grande cohérence et la meilleure harmonisation qui en résulteront, contribueront davantage au développement de cadres compétents et talentueux, dont l'orientation et l'évaluation répondront aux normes les plus élevées en matière de responsabilisation.

Parallèlement, l'Agence continuera de rationaliser et rehausser les compétences et les principales exigences requises en matière d'apprentissage des leaders, y compris des compétences mieux définies et un apprentissage obligatoire, qui met l'accent sur la gestion des ressources financières et humaines ainsi que sur les valeurs et l'éthique.

Enfin, l'Agence continuera d'apporter des améliorations ciblées dans le domaine de l'équité en emploi et des langues officielles, tout en adoptant de meilleurs systèmes de surveillance et de reddition de comptes afin de rendre les résultats plus accessibles et transparents à l'intention des Canadiens.

Le gouvernement a pris l'engagement de faire les choses différemment. La création de l'Agence reflète sa détermination à instaurer et à soutenir l'excellence à l'aide d'une gestion moderne et exemplaire de ses ressources humaines. Il s'agit d'un point tournant dans l'histoire de l'administration de la fonction publique qui, pour la première fois, dispose d'une agence dédiée à la gestion des ressources humaines. De plus, le gouvernement déposait au Parlement, en octobre dernier, le projet de loi C-8 visant à confirmer, par voie législative, les décrets qui ont donné naissance à la création de l'Agence.

À titre d'employeur le plus important au Canada, la capacité du gouvernement à répondre aux attentes des Canadiens dépend d'abord et avant tout des compétences, de l'engagement et de l'intégrité de ses fonctionnaires. Dans ce but, l'Agence s'emploie à moderniser, à améliorer et à intégrer en un tout cohérent l'ensemble des fonctions de gestion des ressources humaines qui lui sont confiées. Elle cherche à améliorer non seulement la culture, les valeurs, les comportements et les pratiques, mais aussi les outils essentiels à une fonction publique moderne, capable de répondre aux attentes de tous les Canadiens et digne de leur confiance et respect.

Reg Alcock
Président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé

Partie I : Aperçu

1.1 Notre raison d'être et notre vision

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

Le présent document est le deuxième rapport sur les plans et les priorités (RPP) pour l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (l'Agence), laquelle a été créée il y a un peu plus d'un an, le 12 décembre 2003. Sa création repose sur la nécessité de rajeunir, renforcer et moderniser la gestion des ressources humaines (RH) dans la fonction publique et cela, notamment, à l'aide de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003.

Nos résultats pour les Canadiens...

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

Par conséquent, l'Agence sert les Canadiens en s'efforçant de mettre en place *la meilleure fonction publique au monde...avec un effectif et un milieu de travail hors pair.*

Notre résultat stratégique est une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et supportant 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

1.2 Nos fonctions dans le cadre du portefeuille du Conseil du Trésor

L'Agence fait partie du portefeuille du [Conseil du Trésor du Canada](#). En sa qualité de gestionnaire général et d'employeur de la fonction publique, le Conseil du Trésor du Canada gère les responsabilités du gouvernement sur le plan des finances, du personnel et de l'administration. On distingue trois organisations au sein du portefeuille du Conseil du Trésor du Canada, chacune d'elles jouant un rôle spécifique au niveau du soutien qu'elle apporte au Conseil du Trésor du Canada dans son rôle d'employeur : le [Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada](#), l'[École de la fonction publique du Canada](#) (l'École) et l'Agence.

- Le secrétariat fournit des avis et des services de support aux ministres du Conseil du Trésor du Canada dans leur rôle d'optimisation des ressources. Il assure la surveillance des fonctions de gestion financière dans les ministères et organismes. Sur le plan de la gestion des RH, il assure la gestion de la rémunération, des pensions, des avantages sociaux et des relations de travail.
- L'École veille à ce que les fonctionnaires aient accès à la formation dont ils ont besoin pour servir efficacement les Canadiens.
- L'Agence regroupe la plupart des fonctions de gestion des RH, dont la planification des RH et la reddition des comptes (y compris la recherche, l'analyse démographique et le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux); la mise en œuvre et la gestion de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP); la gestion et la réforme du système de classification pour la fonction publique; les politiques en matière d'emploi; le développement du leadership (y compris le Programme de gestion du rendement des cadres); les valeurs et l'éthique (y compris le harcèlement en milieu de travail, le bien-être en milieu de travail et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle); l'équité en emploi et la diversité; et, les langues officielles.

Pour plus de renseignements au sujet des domaines de responsabilité de l'Agence, on pourra aussi consulter le site Web : [Domaines de responsabilité de l'Agence](#).

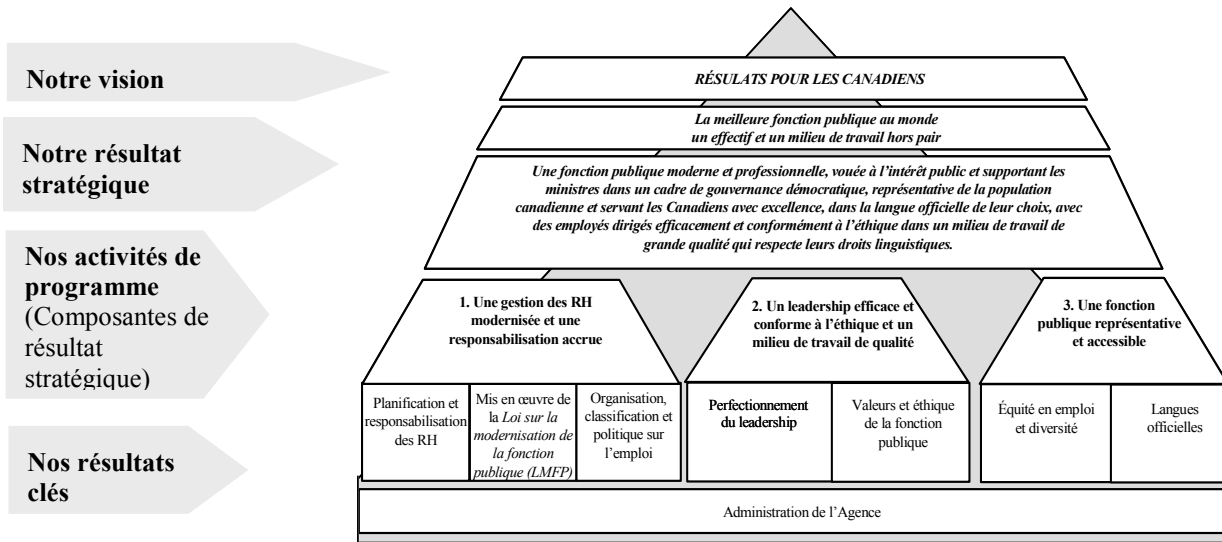
1.3 Notre cadre de planification stratégique

Tel qu'illustré ci-dessous, afin d'atteindre son résultat stratégique et livrer des résultats pour les Canadiens, l'Agence articule ses plans et ses priorités autour de trois activités de programme axées sur les résultats (ou composantes de résultat stratégique) :

Nos activités de programme

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

Chacune de ces trois activités de programme est divisée en résultats clés qui sont étroitement reliés et en ligne avec la structure organisationnelle, de reddition de comptes et de responsabilisation de l'Agence (voir partie III).



1.4 Ressources financières et humaines de l'Agence par activité de programme

Les tableaux ci-dessous donnent un aperçu des ressources financières et humaines de l'Agence pour les trois prochains exercices :

Ressources financières (en millions de dollars) :

2005-2006 74,9	2006-2007 74,3	2007-2008 65,2
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Ressources humaines (équivalents temps plein) :

2005-2006 504	2006-2007 504	2007-2008 454
-------------------------	-------------------------	-------------------------

Activités de programme de l'Agence :

	Type	Dépenses prévues		
		2005-2006	2006-2007	2007-2008
Une gestion des ressources modernisée et une responsabilisation accrue	Permanent	23,6	23,6	15,9
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en oeuvre la <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i> • Moderniser le système de classification dans la fonction publique • Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation 				
Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	Permanent	40,1	40,0	39,0
<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser un renouvellement efficace et constant du leadership • Favoriser et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique 				
Une fonction publique représentative et accessible	Permanent	11,2	10,7	10,3
<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi • Respecter et maintenir les engagements au titre des langues officielles 				

Comme on peut le voir ci-dessus, on s'attend à ce que les dépenses totales prévues diminuent de 9,7 millions de dollars (ou 13 p. 100) au cours des trois prochaines années, pour passer de 74,9 millions de dollars en 2005-2006 à 65,2 millions de dollars en 2007-2008. Cette réduction nette peut être expliquée comme suit :

- **Une gestion des ressources modernisée et une responsabilisation accrue :** une diminution de 7,5 millions de dollars quant au financement approuvé de la réforme du système de classification (on recherchera un financement additionnel pour cette initiative) et une économie de 0,2 million de dollars par suite de l'exercice du Comité d'examen des dépenses.
- **Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité :** une diminution de 0,9 million de dollars après la mise en œuvre prévue de la nouvelle *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*, et une économie de 0,2 million de dollars par suite de l'exercice du Comité d'examen des dépenses.

- **Une fonction publique représentative et accessible** : une diminution de 0,7 million de dollars par suite de l'élimination progressive d'une série d'initiatives liées à l'équité en emploi, et une économie de 0,2 million de dollars par suite de l'exercice du Comité d'examen des dépenses.

1.5 Aperçu de nos plans et priorités clés par activité de programme

Il s'agit du deuxième exercice de l'Agence. Depuis sa création le 12 décembre 2003, des composantes essentielles ont été mises en place pour réaliser le programme de modernisation du gouvernement concernant le renouvellement de la gestion des RH à travers la fonction publique. Toutefois, la modernisation et la promotion de l'excellence dans la gestion du personnel et le leadership ne peuvent se réaliser du jour au lendemain. Elles exigent des efforts ciblés et soutenus à l'intérieur d'un continuum qui intègre toutes les disciplines de la gestion des RH. Ainsi, au cours de la prochaine année, l'Agence continuera de mettre en œuvre la plupart des plans et des priorités que ceux énoncés, l'année précédente, dans le [Budget des dépenses 2004-2005](#).

Les parties qui suivent fournissent un aperçu des plans et priorités de l'Agence par activité de programme pour la période comprise entre 2005-2006 et 2007-2008. Une présentation plus détaillée est également fournie dans la partie II du présent rapport.

1.5.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue

Au cours des quatre dernières décennies, les lois encadrant la gestion des RH sont demeurées pratiquement inchangées et les pratiques et les systèmes de gestion des RH sont devenus trop complexes et trop rigides pour s'adapter aux besoins actuels et futurs de la fonction publique. Pour relever ce défi, la stratégie de l'Agence continuera d'être articulée autour de trois résultats clés : la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, la réforme du système de classification de la fonction publique, et la mise en place de systèmes de planification des RH et de reddition de compte plus efficaces et mieux intégrés.

***Mettre en œuvre la
Loi sur la
modernisation de la
fonction publique...***

L'élément central de la modernisation de la gestion des RH est la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003. Elle représente le changement le plus significatif de ces 35 dernières années quant à la façon dont la fonction publique embauche et gère ses employés.

La LMFP vise plusieurs objectifs. En premier lieu, elle a pour objet d'instaurer un système de dotation plus simple et plus souple, grâce à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Cette loi donnera plus de latitude aux gestionnaires pour attirer et embaucher les personnes appropriées au moment et aux postes où elles sont nécessaires. En deuxième lieu, elle vise à créer un milieu de travail plus efficace grâce à la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) qui encouragera des relations patronales-syndicales davantage axées sur la collaboration. En troisième lieu, elle clarifie les rôles et renforce la responsabilisation des administrateurs généraux et de leurs gestionnaires grâce à des modifications à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Enfin, elle offre une approche intégrée en matière d'apprentissage pour les employés à tous les niveaux, grâce à la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*.

Tandis que la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada* est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2004, deux composantes majeures de la LMFP sont censées prendre effet durant 2005-2006 : en avril, la **modernisation des relations de travail et du règlement des différends** et, en décembre, la **modernisation de la dotation et du recours dans le cadre de la dotation**. Ainsi, l'exercice 2005-2006 marquera un nouveau tournant et les profonds changements deviendront évidents sur le plan de la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique.

En collaborant de près avec les organismes centraux, les ministères, les organismes et les syndicats, l'Agence a pour rôle de diriger, promouvoir et soutenir l'initiative de modernisation. À cet égard, depuis que la LMFP a reçu la sanction royale en novembre 2003, des progrès significatifs ont été réalisés : la plus grande partie des travaux préliminaires a été terminée, et les ministères et organismes ont commencé à faire part de leur état de préparation en prévision de la mise en oeuvre de la loi. On s'attend, d'ailleurs, à ce que le projet suive l'échéancier prévu et que tous les intervenants soient prêts à assumer leurs nouveaux rôles et responsabilités à temps.

Pour l'année 2005-2006, les priorités de l'Agence, et de ses partenaires, porteront sur la finalisation des nouveaux outils et des nouvelles politiques nécessaires au soutien des ministères et des organismes; l'achèvement des programmes de formation et d'apprentissage destinés à procurer de nouvelles connaissances et habiletés au personnel; le contrôle et l'évaluation des résultats à mesure que les différentes composantes de la LMFP prendront effet; et, enfin, l'offre d'expertise et de conseils en matière de politique aux ministères et organismes. Parallèlement, l'Agence poursuivra la mise en oeuvre des changements nécessaires au niveau des systèmes d'information afin de répondre aux nouvelles exigences en matière de collecte de données et de rapports découlant de la LMFP; aidera au financement des activités essentielles à l'instauration des nouvelles institutions et fonctions; soutiendra les ministères et organismes dans leurs efforts en vue d'adopter des modèles de prestation de services de RH plus modernes, plus rentables et mieux intégrés; et, continuera d'œuvrer en vue de l'instauration d'un Cadre de responsabilisation de la gestion axée sur les résultats. Ce cadre servira aussi à la préparation du nouveau rapport annuel pour le Parlement concernant l'état de la gestion des RH au sein de la fonction publique et servira également à la révision législative de la LMFP d'ici cinq ans.

Moderniser le système de classification...

La modernisation durable de la gestion des RH exige aussi des systèmes modernes permettant d'organiser et d'évaluer le travail fourni par les fonctionnaires en vue de livrer les résultats pour les Canadiens. Il s'agit là d'une condition *sine qua non* à un système de dotation concurrentiel, simplifié et souple. Tel que précisé dans le dernier [Rapport annuel 2003-2004 sur la modernisation du système de classification](#), des étapes clés ont été franchies depuis que la réforme a été commencée en 2002. Toutefois, il s'agit d'une réforme qui s'étend sur plusieurs années et qui doit être réalisée de façon progressive. Au cours de la prochaine année, l'Agence continuera d'enregistrer des progrès sur le plan de la révision et de la mise à jour des normes de classification des différents groupes professionnels; mettra à jour les politiques et lignes directrices au fur et à mesure de la mise en oeuvre de la réforme; renforcera son support aux personnes chargées du travail de classification, y compris l'élaboration de programmes de formation de base; et continuera de contrôler de près l'intégrité du système de classification ainsi que le coût de la modernisation des normes.

Les priorités en 2005-2006 comprendront aussi le transfert des Normes de qualification de la Commission de la fonction publique à l'Agence en décembre 2005, l'élaboration d'une méthode

de gestion de l'évaluation du rendement des employés davantage axée sur les résultats; la détermination d'options visant à promouvoir le recrutement et le maintien en poste des conseillers en organisation et classification; et, la mise en œuvre d'une série d'initiatives conjointes visant à réduire les efforts relatifs à la classification dans les ministères et organismes. Les priorités comprendront, par ailleurs, la conclusion d'une entente avec les agents de négociation en vue de l'élaboration conjointe d'initiatives concernant la réforme de la classification ainsi que l'utilisation du système de Classification nationale des professions pour appuyer la prise de décision en matière de RH dans la fonction publique. Ce système classe les effectifs par profession, en fonction du type et du niveau des habiletés.

Instaurer des systèmes efficaces et intégrés de planification et de responsabilisation

C'est le troisième élément clé sur lequel repose la modernisation de la gestion des RH. Les organisations de la fonction publique ont besoin d'être soutenues par des systèmes efficaces de planification et de responsabilisation en matière de gestion des RH, pleinement intégrés à leur planification opérationnelle et couvrant tous les aspects de la gestion des RH depuis la dotation des effectifs requis – là et où il le faut – jusqu'à la mise en œuvre des exigences en matière d'équité en emploi, de langues officielles et de bien-être en milieu de travail.

De plus, il sera nécessaire que la flexibilité qui sera accordée aux gestionnaires avec la LMFP soit contrebalancée par de nouvelles mesures de protection, des rôles plus clairs et une responsabilisation accrue. De même, un système de dotation moderne et plus souple doit être soutenu à l'intérieur des organisations par une solide planification des RH en appui direct à leur planification opérationnelle.

Toutefois, la mise en place de telles capacités, à l'échelle du gouvernement comme au niveau de chaque ministère et organisme, exige du temps, et beaucoup reste à faire. À cet égard, l'Agence continuera d'œuvrer sur les bases jetées l'an dernier. En particulier, l'Agence continuera d'aider les ministères et organismes dans leurs efforts en vue d'instaurer une planification efficace des RH, intégrée à leur planification opérationnelle, et soutenue par un meilleur accès aux données et aux recherches en matière de RH ainsi qu'à des informations plus complètes, plus pertinentes et plus fiables. L'Agence continuera aussi à réaliser des progrès au niveau de l'élaboration de mesures du rendement en rapport avec la gestion intégrée des RH, grâce à des politiques et outils plus précis, plus simples et axés sur les résultats, ainsi qu'à des systèmes plus efficaces fournissant de l'information pertinente, précise et cohérente au sujet des activités de gestion des RH au moment et à l'endroit où l'on en a besoin. Enfin, une autre tâche spécifique consistera à améliorer l'intégration des exigences de reddition de comptes des ministères et des organismes – comme celles ayant trait à l'équité en emploi et aux langues officielles – de même qu'à assurer une meilleure compatibilité entre les différents systèmes de gestion de l'information.

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

Un leadership compétent, conforme à l'éthique, responsabilisé et dynamique est un facteur clé de succès dans la modernisation de la gestion des RH et le rétablissement de la confiance dans la fonction publique. De plus, les cadres doivent bien comprendre leurs responsabilités et la façon de

s'en acquitter, en particulier dans le contexte de l'application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP).

Ce pourquoi, cette deuxième activité de programme de l'Agence consiste à développer et à soutenir le perfectionnement de gestionnaires afin d'en faire des chefs de file hautement compétents, guidés et évalués selon les normes de responsabilisation les plus élevées, capables de créer et de maintenir un milieu de travail de qualité. Par conséquent, les priorités de l'Agence s'articulent autour de deux secteurs de résultats clés : favoriser un renouvellement efficace et constant du leadership; et, promouvoir et renforcer les valeurs et l'éthique dans la fonction publique.

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

Ces dernières années, des événements publics d'une grande visibilité ont démontré le besoin d'améliorer la façon dont nous recrutons, formons, développons, soutenons et récompensons nos gestionnaires à tous les niveaux. En même temps, dans un environnement en évolution rapide, les cadres de la fonction publique doivent posséder des connaissances et habiletés plus variées que jamais auparavant; ils doivent pouvoir s'adapter à de nouveaux rôles, gérer le changement en plus d'assurer le déroulement des activités courantes et susciter un climat de confiance, en favorisant la transparence, la responsabilisation et le respect des normes d'éthique les plus élevées. Ces exigences sont essentielles dans le contexte de la mise en oeuvre de la LMFP en vertu de laquelle les gestionnaires doivent clairement comprendre leurs nouvelles responsabilités et la façon de s'en acquitter.

Pour répondre à ces défis, l'Agence continuera de rationaliser et de rehausser les compétences et les exigences en matière d'apprentissage de base pour les cadres – y compris des compétences plus clairement définies et un apprentissage obligatoire mettant davantage l'accent sur la gestion des ressources financières et humaines ainsi que sur les valeurs et l'éthique. Elle mettra aussi en oeuvre les recommandations consécutives à l'examen du Programme de gestion du rendement (PGR), qui a pris fin en 2004, en vue de soutenir un système simplifié, plus cohérent et plus souple, axé sur les résultats. Elle assurera le contrôle de la classification des postes de cadres et, surtout, elle continuera à intégrer et à moderniser les programmes de perfectionnement en leadership à l'intérieur d'un continuum allant des superviseurs de premier niveau jusqu'aux administrateurs généraux.

Finalement, les priorités pour 2005-2006 comprendront également la refonte du Programme de récompenses de la fonction publique afin de reconnaître l'excellence en fonction de critères qui refléteront mieux les priorités du gouvernement, et l'élaboration d'un cadre obligatoire visant à soutenir une approche plus cohérente quant à la gestion et au perfectionnement des cadres.

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

Étant donné que le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique a été créé il y a un an, l'exercice 2005-2006 sera sa deuxième année de développement. Au cours de la première année, de nombreux éléments ont été mis en place pour favoriser et soutenir une solide culture de valeurs et d'éthique dans la fonction publique: le nouveau *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* a été distribué à plus de 160 000 fonctionnaires; des ateliers de sensibilisation et d'apprentissage ainsi que des outils de communication ont été élaborés; un Conseil consultatif interministériel

supérieur sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique a été créé pour assurer le leadership et la surveillance à l'échelle du gouvernement; et, d'importants travaux ont eu lieu en vue d'élaborer la loi concernant le système de divulgation. De plus, les efforts visant à améliorer les outils d'intervention à l'intention des ministères et des organismes se poursuivent normalement, alors que les protocoles standard pour la gestion des cas sont présentement établis.

La prochaine étape de notre plan consiste à s'assurer que la fonction publique consolide l'infrastructure et les ressources requises en vue d'une gestion proactive et efficace des questions liées aux valeurs et à l'éthique; continue d'améliorer et de soutenir la compréhension et l'assimilation des valeurs et de l'éthique de la fonction publique par les employés; élabore une feuille de route axée sur les résultats pour ce qui est du rendement des organisations sur le plan des valeurs et de l'éthique, y compris des indicateurs de rendement, ainsi que des outils et cycles d'évaluation. Parallèlement, un support continu sera accordé en vue d'améliorer les politiques et(ou) d'introduire de nouveaux instruments ainsi que pour achever l'élaboration du projet de loi C-11, *loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*.

1.5.3 Une fonction publique représentative et accessible

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* engage le gouvernement du Canada à établir l'égalité au niveau de la représentation et de 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 du Canada à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix, de permettre aux employés dans les régions bilingues de travailler dans leur première langue officielle et d'assurer une participation équitable des Canadiens anglophones et francophones.

Bien que des progrès importants aient été accomplis depuis l'entrée en vigueur de ces lois, des efforts soutenus sont encore nécessaires. Par conséquent, l'Agence continuera de se donner des objectifs spécifiques dans ce domaine, tout en mettant en œuvre de meilleurs systèmes de surveillance et de reddition de comptes afin de rendre les résultats plus accessibles et transparents aux Canadiens.

Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi...

Depuis la soumission au Parlement du premier rapport annuel concernant l'équité en emploi, il y a un peu plus de dix ans, les chiffres démontrent que la situation des membres des groupes désignés s'est améliorée, surtout dans le cas des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées. La représentation de ces trois groupes au sein de la fonction publique fédérale dépasse désormais leur taux de disponibilité au sein de la main-d'œuvre canadienne. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la représentation des personnes appartenant aux groupes des minorités visibles. Bien que poursuivant nos progrès afin de réduire l'écart entre la représentation et les taux de disponibilité de la main-d'œuvre pour ce qui est de ce groupe, nous devons redoubler d'efforts si nous voulons refléter la diversité sans cesse croissante du Canada, telle qu'elle ressort du recensement de 2001. De plus, nous n'avons pas réalisé les jalons 1-sur-5 énoncés dans le [Plan d'action *Faire place au changement*](#), une initiative approuvée par le gouvernement en juin 2000 en

vue d'accroître la représentation et la participation des minorités visibles. Par conséquent, l'une des priorités de l'Agence consistera à intensifier ses efforts afin d'atteindre les objectifs du gouvernement au titre du Plan d'action *Faire place au changement*. Nous nous efforcerons aussi d'améliorer encore plus la participation et l'avancement professionnel des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées.

Réaliser et maintenir les engagements au titre des langues officielles...

À la suite du *Plan d'action pour les langues officielles*, de nouvelles mesures sont prises en vue de renouveler le Programme des langues officielles. Comme le précise le récent [Rapport annuel 2003-2004 sur les langues officielles](#), notre vision concernant la mise en œuvre d'un changement de culture commence à prendre forme. Les politiques sont modernisées, nos réseaux deviennent plus étendus, des cadres de reddition de compte plus stratégiques et de nouveaux outils d'évaluation sont élaborés et les institutions fédérales ainsi que les conseils régionaux collaborent avec nous pour relever le défi que constitue le rétablissement des langues officielles comme priorité et pour amener un changement graduel des cultures organisationnelles.

Toutefois, les réalisations dans certains domaines demeurent fragiles. En particulier, les droits et obligations sont encore mal compris et il y a encore des perceptions erronées quant aux exigences légales et politiques; et, le nombre de cadres, et leur relève, qui sont bilingues, doivent être accrus. De même, le français continue d'être sous-utilisé comme langue de travail dans les régions bilingues, et il faut absolument s'assurer que les superviseurs dans ces régions soient bilingues pour que les employés puissent se prévaloir de leurs droits linguistiques. Ainsi, il faut renforcer le message que le respect des langues officielles du Canada est intrinsèquement lié à nos valeurs si nous voulons vraiment instaurer le bilinguisme en milieu de travail et fournir des services de qualité aux Canadiens. Cette initiative est d'autant plus importante que le gouvernement se tourne de plus en plus vers la prestation de services électronique, les points de service uniques et l'intégration avec d'autres partenaires et paliers de gouvernement.

Partie II : Plans et priorités détaillés par activité de programme

Tel que mentionné en introduction, afin de réaliser son résultat stratégique et livrer des résultats aux Canadiens, les plans et priorités de l'Agence s'articulent autour des trois activités de programme suivants :

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

Les sections ci-dessous expliquent plus en détail les plans et priorités de chacune de ces trois activités de programme pour la période comprise entre le 1^{er} avril 2005 et le 31 mars 2008.

2.1 Une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue

Pour réaliser cette activité de programme, l'Agence vise trois résultats clés :

- mettre en œuvre la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP);
- réformer le système de classification;
- établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation

Comme le montre le tableau ci-dessous, les dépenses prévues au titre de cette activité de programme seront de l'ordre de 23,6 millions de dollars en 2005-2006 avec une réduction prévue de 7,7 millions de dollars (ou 32,6 p. 100) en 2007-2008. Cette réduction comprend une diminution de 7,5 millions de dollars quant au financement approuvé de la réforme du système de classification (un financement additionnel sera recherché pour cette initiative) et des économies de 0,2 million de dollars par suite de l'exercice du Comité d'examen des dépenses.

	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008
Ressources financières (en millions de dollars)	23,6	23,6	15,9
Ressources humaines (équivalents temps plein)	191	191	142

Les sections qui suivent fournissent plus de détails au sujet des plans et priorités concernant chacun des trois résultats clés qui contribuent à la modernisation de la gestion des RH et au renforcement des systèmes de reddition de comptes.

2.1.1 Mettre en œuvre la Loi sur la modernisation de la fonction publique...

<p><i>Contexte et résultats pour les Canadiens...</i></p>
--

L'élément central de la modernisation des RH est la LMFP, qui a reçu la sanction royale le 7 novembre 2003. Elle représente le changement le plus significatif de ces 35 dernières années quant à la façon dont la fonction publique embauche et gère ses employés.

La modernisation de la gestion des personnes est essentielle pour attirer, former et maintenir en poste des employés et cadres talentueux, au moment et à l'endroit où ils sont nécessaires, et pour développer les capacités requises en vue de livrer des services de qualité aux Canadiens. De même, des relations patronales-syndicales saines et empreintes de maturité sont essentielles à l'instauration d'un milieu de travail coopératif.

Avant l'adoption de la LMFP, la législation en matière de gestion des RH ne s'était jamais adaptée aux changements intervenus dans les programmes de la fonction publique ni à l'évolution des valeurs du milieu de travail. Les politiques et pratiques en matière de RH étaient devenues trop complexes, rigides et restreignant, incapables de faire face aux besoins actuels et futurs de la fonction publique. En fait, le besoin de moderniser la gestion des RH au sein du gouvernement fédéral a été un thème constant dans les rapports du vérificateur général pendant plusieurs années.

La LMFP vise plusieurs objectifs. En premier lieu, elle a pour objet d'instaurer un système de dotation plus simple et plus souple, grâce à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Cette loi donnera plus de latitude aux gestionnaires pour attirer et embaucher les personnes appropriées au moment et aux postes où elles sont nécessaires. En deuxième lieu, elle vise à créer un milieu de travail plus efficace grâce à la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) qui est censée encourager des relations patronales-syndicales plus axées sur la collaboration. En troisième lieu, elle précise davantage les rôles et renforce la responsabilisation des administrateurs généraux et de leurs gestionnaires grâce à des amendements à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Enfin, elle offre une approche intégrée en matière d'apprentissage pour les employés à tous les niveaux, grâce à la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada*, qui a donné lieu à la création de l'École de la fonction publique du Canada.

Tandis que la *Loi sur l'École de la fonction publique du Canada* ait entré en vigueur le 1^{er} avril 2004, deux composantes majeures de la LMFP sont censées prendre effet durant l'exercice 2005-2006 : **1^{er} avril 2005, la modernisation des relations de travail et des règlements des différends** – grâce à la LRTFP, et le **31 décembre 2005, la modernisation de la dotation et du recours dans le cadre de la dotation** – grâce à la LEFP.

Par conséquent, l'exercice 2005-2006 sera un autre point tournant, et l'on commencera à constater des améliorations tangibles sur le plan de la gestion des ressources humaines à travers la fonction publique. En particulier, les gestionnaires auront de plus grandes responsabilités pour ce qui est du recrutement et de la gestion des employés et, par voie de conséquence, ils devront répondre de

leurs décisions concernant la gestion des RH. Ils auront une plus grande marge de manœuvre et plus d'autorité découlant directement de la loi, mais ils seront responsables de l'effet de leurs décisions plutôt que de la procédure qu'ils auront suivie. La loi permettra de transférer la responsabilité première de la gestion des RH des organismes centraux aux administrateurs généraux, et des professionnels des RH aux gestionnaires hiérarchiques. D'autre part, la loi permettra aux agents de négociation et à la direction de développer de nouvelles façons de collaborer en vue de trouver des solutions conjointes aux questions de gestion des RH.

Ces changements législatifs exigeront la création de nouveaux mécanismes et structures institutionnels dans l'ensemble de la fonction publique, la mise en œuvre de nouveaux outils, politiques, services de soutien et systèmes, y compris de solides programmes de communication, d'apprentissage et de changement de culture afin de soutenir les nouvelles habiletés et compétences requises. Les ministères et organismes devront être prêts à accepter de nouvelles responsabilités et obligations en matière de RH et se montrer vigilants quant à l'exercice des nouveaux pouvoirs donnés à leurs employés, à mesure que les différentes parties de la LMFP seront appliquées.

De plus, comme on le verra dans d'autres parties du rapport, l'application de la LMFP sera renforcée par des initiatives de nature non-législative, telles que la réforme du système de classification et l'établissement de systèmes plus efficaces et intégrés de planification des RH et de reddition de compte. En fait, la plus grande marge de manœuvre accordée aux gestionnaires doit être contrebalancée par une supervision efficace, des rôles plus clairs et une responsabilisation accrue. De même, un système de dotation rationalisé doit être soutenu par une planification des RH plus solide à l'intérieur des ministères et en relation directe avec la planification des opérations.

***Principaux plans
et priorités...***

L'Agence s'est donné comme priorité de diriger cette initiative de modernisation dans un esprit de collaboration et de partenariat avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, la Commission de la fonction publique du Canada, l'École de la fonction publique du Canada, les ministères et organismes, les collectivités des RH et les syndicats. Ainsi, par l'entremise de sa [Direction de la modernisation de la gestion des ressources humaines](#), le rôle de l'Agence est d'assurer une gestion efficace de la mise en œuvre de la LMFP à l'échelle du gouvernement; agir à titre de centre d'expertise en matière des diverses politiques de l'employeur; faciliter le financement ministériel; assumer un rôle de gérance et de contrôle ministériels; et, enfin, coordonner la gestion du changement par le biais de l'engagement, du partenariat et du soutien aux différents [comités et sous-comités de sous-ministres](#). Pour ce faire, l'Agence a organisé ses plans pour la mise en œuvre de la LMFP autour de quatre axes de travail :

- la modernisation de la dotation et des recours dans le cadre du processus de dotation
- la modernisation des relations de travail et de la procédure de règlement des différends;
- la responsabilisation, la gestion du rendement et les rapports;
- la mise sur pied d'initiatives horizontales visant à soutenir l'application de la LMFP.

Sur chacun de ces fronts, des progrès appréciables ont été enregistrés depuis que la LMFP a reçu la sanction royale. Une grande partie des travaux préparatoires est à présent achevée ou en cours

d'achèvement et certaines parties de la loi ont déjà pris effet. Les points saillants des récentes réalisations pour chacun des quatre axes de travail, de même que les prochaines étapes, sont décrits ci-après.

La modernisation de la dotation et du recours dans le cadre de la dotation : Comme nous l'avons vu précédemment, la modernisation du système de dotation est prévue par la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. La date prévue pour son entrée en vigueur est le 31 décembre 2005. Elle a pour objectif principal d'établir un système de dotation plus simple et plus souple, afin que la fonction publique puisse attirer et embaucher les personnes appropriées, au moment et à l'endroit où elles sont nécessaires. Depuis que la LMFP a reçu la sanction royale, d'importants progrès ont été réalisés et les travaux préparatoires sont bien avancés : Le Tribunal de dotation dans la fonction publique est en voie de structuration et de dotation, les nouvelles politiques en matière d'emploi sont achevées, les outils destinés aux ministères et organisations concernant les diverses options en matière de dotation sont en cours d'élaboration et, enfin, les ministères et organisations ont commencé à faire part de leur état de préparation en vue de l'entrée en vigueur de la loi. Au cours du prochain exercice, la plupart de ces activités se poursuivront avec un accent plus marqué sur l'élaboration et l'exécution des programmes et activités d'apprentissage.

La modernisation des relations de travail et du règlement des différends : la modernisation du système des relations de travail est prévue dans la nouvelle *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* ainsi que des modifications aux articles concernant les pouvoirs de gestion des ressources humaines dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La date prévue pour l'entrée en vigueur est le 1^{er} avril 2005 (excluant la disposition sur les griefs). Son objectif principal est de favoriser des relations de travail plus constructives, axées sur la collaboration, afin d'instaurer un milieu de travail plus efficace. Les travaux préparatoires ont été achevés en 2004-2005 et l'on s'attend à ce que les ministères et les organismes soient prêts à assumer leurs nouveaux rôles et responsabilités. En particulier, des comités consultatifs obligatoires pour les relations de travail et un système informel pour la gestion des différends ont été établis dans chaque organisation, en même temps que des ébauches de politiques et des outils ont été élaborés et distribués. Au cours du prochain exercice, la principale priorité de l'Agence et de ses partenaires portera sur la fourniture d'un soutien constant aux ministères et organismes en matière de politique, parallèlement à la surveillance des progrès réalisés et à l'évaluation des résultats. En particulier, le système informel pour le règlement des différends constituera une nouvelle fonction et une approche novatrice à l'intention des ministères et organismes et, d'ailleurs, le besoin d'établir un centre d'expertise en matière de politiques pour aider les ministères et les organismes à cet égard se fait déjà ressentir.

Responsabilisation, gestion du rendement et reddition de comptes. La mise en oeuvre de la LMFP exige une surveillance à deux niveaux : en premier lieu, pour suivre l'état de préparation des ministères et organismes à assumer leurs nouvelles responsabilités au fur et à mesure de l'entrée en vigueur des différentes composantes de la loi et, en second lieu, pour évaluer les effets de la loi à plus long terme. Pour ce faire, de concert avec les autres intervenants, l'Agence applique des méthodes de gestion de projet rigoureuses et systématiques afin de gérer et de rendre compte de la mise en oeuvre efficace et rentable de la LMFP à travers la fonction publique. À cet égard, la priorité en 2005-2006 portera sur l'établissement d'un système de mesure du rendement pour assurer le suivi de la mise en oeuvre de la LMFP dans les ministères. De plus, l'Agence poursuivra activement ses travaux en vue d'établir un Cadre de responsabilisation de la gestion axé sur les résultats, comprenant des mesures du rendement, qui servira aussi de base à la préparation du

rapport annuel à l'intention du Parlement portant sur l'état de la gestion des RH à travers la fonction publique ainsi qu'à la révision législative de la LMFP d'ici cinq ans.

Mise sur pied d'initiatives horizontales aidant à soutenir l'application de la LMFP : l'Agence et ses partenaires travaillent en permanence sur une série d'initiatives horizontales visant à habiliter et à faciliter l'application de la LMFP dans tous les ministères et organismes. Dans son horizon de planification, l'Agence veillera notamment à ce que les ministères et organismes obtiennent un soutien constant en matière de conseils et d'expertise sur les nouvelles politiques; qu'ils bénéficient de programmes d'apprentissage pour les gestionnaires et les professionnels des RH, comme ceux élaborés par l'École de la fonction publique du Canada; que les changements nécessaires aux systèmes d'information soient mis en œuvre afin de répondre aux nouvelles exigences relatives à la collecte des données et à l'établissement des rapports au titre de la LMFP; et, que les ministères et organismes reçoivent le soutien et le financement nécessaires par le biais du Cadre d'investissement stratégique, pour introduire les nouvelles institutions et fonctions requises, procurer aux employés de nouvelles connaissances et habiletés et, enfin, les préparer en vue du changement de culture et de la modification des systèmes internes. L'Agence continuera également de soutenir les ministères et organismes dans leurs efforts en vue d'adopter des modèles de prestation de services en RH plus modernes, plus rentables et mieux intégrés.

Le tableau ci-dessous fournit la liste des principaux plans et priorités pour chacun des axes de travail susmentionnés.

<u>Plans et priorités</u>	<u>Calendrier</u>
1. Le système de dotation et de recours dans le cadre de la dotation est modernisé	
1.1. Des politiques et instruments nouveaux et/ou modifiés sont élaborés, et les ministères et organismes reçoivent les outils et le soutien dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs nouvelles responsabilités dans le cadre d'un système de dotation, simplifié et plus souple, offrant des possibilités accrues en ce qui a trait à un processus de sélection plus rapide.	2005-2006
1.2. Le Tribunal de dotation dans la fonction publique devient opérationnel.	2005-2006
2. Le système des relations de travail et de règlement des différends est modernisé	
2.1. Le Centre d'expertise en matière de politiques concernant le système informel de règlement des différends est établi.	2005-2006
2.2. Les systèmes de suivi sont en place pour s'assurer que la mise en œuvre de la LMFP a un effet durable sur les relations de travail dans la fonction publique.	2005-2006
3. Les systèmes de responsabilisation, de gestion du rendement et de reddition de comptes au titre de la LMFP sont renforcés	
3.1. Un système de mesure du rendement pour le suivi de l'application de la LMFP par les ministères est établi.	2005-2006
3.2. Un Cadre de responsabilisation de la gestion axée sur les résultats est établi afin de soutenir l'évaluation du projet et la révision législative de la LMFP.	2005-2006

Plans et priorités

Calendrier

4. La mise sur pied d'initiatives horizontales visant à soutenir la mise en œuvre de la LMFP est réalisée

4.1. Les communications sont gérées de façon efficace.	2005-2006
4.2. Les gestionnaires et les professionnels des RH disposent des outils et des programmes d'apprentissage dont ils ont besoin.	2005-2006
4.3. Le soutien financier aux initiatives de modernisation est assuré.	2005-2009
4.4. Les nouvelles capacités pour la saisie des données et les exigences en matière de rapports sont disponibles par suite de la mise en oeuvre de la LMFP.	2005-2009
4.5. Un soutien est fourni aux ministères et organismes dans leurs efforts en vue de migrer vers des modèles de prestation de services en RH plus modernes, plus rentables et mieux intégrés.	2005-2006

Les défis à relever...

La mise en œuvre de la LMFP dans plus de 90 ministères et organismes est une initiative complexe qui comporte de nombreux défis. Le défi immédiat est celui de s'assurer que la fonction publique est prête à accueillir l'entrée en vigueur des différentes parties de la LMFP. De concert avec ses partenaires, l'Agence a mené à bien la plupart des travaux d'élaboration, et les ministères et organismes doivent à présent relever le défi que représente l'état de préparation intégrale au sein de leur organisation respective. On s'attend à ce que le projet suive son cours normal et que tous les intervenants soient prêts à assumer leurs nouveaux rôles et responsabilités en temps opportun.

Les répercussions à long terme de la LMFP dépassent de beaucoup la mise sur pied de nouveaux outils, politiques et programmes de formation. C'est une nouvelle façon d'opérer – c'est un nouveau modèle pour les relations entre l'Agence et ses partenaires. Le succès de la LMFP exige, d'abord et avant tout, un changement de culture qui doit s'accompagner, au quotidien, d'un esprit de collaboration avec les dirigeants syndicaux et d'un transfert véritable de l'autorité des professionnels des RH aux gestionnaires hiérarchiques, et des organismes centraux aux administrateurs généraux.

Pour réussir, tous les intervenants devront travailler de concert afin de s'acquitter de leurs responsabilités partagées. Traditionnellement, la surveillance par les organismes centraux était définie comme étant axée sur les règlements et sur l'application des politiques. Telle n'est pas l'intention de cette loi. Au contraire, l'Agence a aussi un rôle d'habilitation. Elle sera là aussi pour aider les ministères et organismes à faire face à leurs nouvelles responsabilités. La surveillance et la reddition de comptes auront pour objet d'aider et de faciliter l'amélioration constante du programme.

2.1.2 Moderniser le système de classification de la fonction publique...

Contexte et résultats pour les Canadiens...

Une modernisation réussie et durable de la gestion des RH implique aussi des systèmes modernes pour l'organisation et l'évaluation du travail exécuté par les fonctionnaires en vue de livrer les résultats pour les Canadiens. Pour recruter, motiver et maintenir en poste un effectif hautement compétent, le gouvernement a besoin d'un système de classification qui tienne compte des secteurs d'activité existants, évalue efficacement le travail qui s'effectue dans la fonction publique, simplifie les opérations de classification, reflète les réalités du marché du travail, soutient sa philosophie en matière de rémunération, considère de façon équitable le travail fourni par les hommes et les femmes, facilite l'avancement professionnel et la mobilité et, enfin, permettent aux gestionnaires de concevoir des organisations qui favorisent un effectif et un milieu de travail efficaces.

Au niveau des ministères et organismes, cela signifie une conception organisationnelle appropriée, qui est mise en œuvre par des gestionnaires qui ont reçu les conseils de spécialistes et qui est soutenue par des descriptions de travail claires, cohérentes, faciles à comprendre et reflétant exactement la nature du travail. Cela signifie aussi des normes de classification sans distinction de sexe, qui soient assez souples pour s'adapter à l'évolution du travail dans le temps. Par ailleurs, cela signifie également la mise en œuvre de politiques et d'outils de soutien, ainsi que des contrôles ayant pour objet d'assurer l'uniformité au niveau de la mise en œuvre et des mécanismes de recours. Ces éléments constituent un préalable à la mise en place d'un système équitable, simplifié et réceptif pour la gestion des personnes. La classification représente plus qu'un simple moyen d'organiser et d'évaluer le travail de plus de 170 000 fonctionnaires : elle a pour objet d'établir l'adéquation entre les personnes et les emplois – plus rapidement.

Bien que le gouvernement soit le principal employeur au pays, il est essentiel qu'il puisse disposer d'un système de classification moderne. Toutefois, certains éléments du système de classification étant devenus désuets, le Conseil du Trésor a décidé de lancer en 2002 le projet pluriannuel de [Réforme du système de classification](#), dirigé par la [Direction de la modernisation de la gestion des ressources humaines de l'Agence](#). Ses objectifs consistent à examiner les normes de classification pour tous les groupes professionnels, restaurer la capacité du système afin de soutenir les personnes chargées du travail de classification, protéger l'intégrité du système par un contrôle efficace et, enfin, assurer des suivis et un système de reddition de comptes efficaces pour ce qui est du coût de modernisation des normes. Le but ultime est un système susceptible de simplifier le processus d'adéquation entre les personnes et les emplois, d'établir des liens directs avec la gestion du rendement, les pratiques de perfectionnement des compétences et la rémunération, de créer des possibilités de perfectionnement pour les futurs cadres et de contribuer directement au fonctionnement d'une fonction publique bien structurée et gérée.

Principaux plans et priorités...

Comme le précise le [Rapport annuel 2003-2004 – Modernisation du système de classification](#), des étapes importantes ont été franchies depuis que la réforme a été lancée en 2002 : élaboration de cadres conceptuels et de stratégies pour la modernisation du système de classification, révision des normes de classification pour plusieurs groupes professionnels clés; nouveaux outils électroniques basés sur le Web, élaborés ou en cours d'élaboration, pour mieux soutenir les

spécialistes de la classification et aider l'organisation à rendre compte de ses activités de classification; mise à jour et rationalisation des politiques et des lignes directrices; clarification des rôles et responsabilités; achèvement de la surveillance du rendement de l'actuel système de classification; et, système de suivi des coûts en voie de mise en place. Toutefois, la modernisation du système de classification dans une organisation d'envergure comme la fonction publique du Canada est une entreprise pluriannuelle qui doit être mise en œuvre de façon graduelle. Pour 2005-2006, nous continuerons donc de bâtir sur les fondations jetées ces deux dernières années. Comme le résume le tableau ci-dessous, nous continuerons de réaliser des progrès en rapport avec la révision et la mise à jour des normes de classification des divers groupes professionnels; d'améliorer et mettre à jour les politiques et lignes directrices au fur et à mesure que la réforme est mise en œuvre; de renforcer notre soutien aux personnes chargées du travail de classification, en leur offrant notamment des programmes et outils de formation de base; et, enfin, de poursuivre notre étroite surveillance de l'intégrité du système de classification et du coût de modernisation des normes.

À ces priorités s'ajoute également le transfert à l'Agence des normes de qualification de la Commission de la fonction publique du Canada, en décembre 2005 en raison du lien direct qui existe entre les compétences, les qualifications et les normes de classification; l'élaboration d'une approche pour la gestion de l'évaluation des employés, plus axée sur les résultats; la développement d'options visant à promouvoir le recrutement et le maintien en poste des conseillers en organisation et classification; la mise en œuvre d'une série d'initiatives conjointes afin de trouver de nouveaux moyens pour réduire les efforts consacrés à la classification dans les ministères et organismes; la conclusion d'une entente avec les agents de négociation en vue de l'élaboration conjointe d'initiatives liées à la réforme de la classification; et, enfin, l'utilisation pour la prise de décision en matière de gestion des RH dans la fonction publique du système de Classification nationale des professions – un système d'avant-garde utilisé par Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Statistique Canada, qui classe les effectifs par profession en fonction du type et du niveau des habiletés.

Plans et priorités

Calendrier

- | | |
|--|-----------|
| 1. Les normes de classification son modernisées | 2005-2009 |
| 2. Le transfert des normes de qualification de la Commission de la fonction publique du Canada est terminé | 2005-2006 |
| 3. Les politiques et lignes directrices sont renouvelées | |
| 3.1. Les politiques et les lignes directrices de base sont mises à jour fur et à mesure que la réforme de la classification avance | 2005-2006 |
| 3.2. Une approche modernisée pour la gestion de l'évaluation du rendement est mise en place | 2005-2006 |

Plans et priorités

Calendrier

4. Des programmes de formation et des services de soutien sont fournis

- | | |
|--|-----------|
| 4.1. Des plans visant à favoriser le recrutement et le maintien en poste des conseillers en classification sont mis en place | 2005-2006 |
| 4.2. Des programmes de formation de base sont élaborés à l'intention des spécialistes des RH | 2005-2007 |
| 4.3. Des services de soutien de base et des outils en direct sont offerts | 2005-2006 |
| 4.4. Une formation accrue, des services de soutien et des outils sont fournis | 2005-2006 |
| 4.5. Un soutien en vue de trouver de nouveaux moyens pour simplifier le processus de classification est fourni | 2005-2007 |

5. Des systèmes de contrôle du rendement et des coûts sont en place

- | | |
|---|-----------|
| 5.1. Un système de contrôle des coûts totaux de classifications à l'échelle du gouvernement est établi | 2005-2006 |
| 5.2. Chaque ministère et organisme dispose d'un système de contrôle en place | 2005-2006 |
| 5.3. L'Agence a la capacité de procéder à des examens horizontaux d'un groupe professionnel spécifique et(ou) d'un ministère/d'un organisme | Récurrent |

Les défis à relever...

La réforme de la classification est une entreprise complexe qui doit se conformer aux politiques de rémunération et qui doit être pleinement coordonnée avec les objectifs et le calendrier des négociations collectives de l'employeur. Une réforme réussie exige la participation de nombreux intervenants, dont le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, les ministères, les agences et les agents de négociation. Les progrès sont constants mais graduels car il faut que les attentes et les intérêts des participants soient constamment conciliés. D'autre part, la nature du travail dans la fonction publique est complexe, le nombre des spécialistes de la classification est limité et les participants doivent établir l'équilibre entre les ressources qu'ils peuvent consacrer à la classification et aux autres priorités. Dans ce contexte, l'un des principaux défis que l'Agence doit relever est celui de travailler de concert avec les autres participants pour tirer parti des opportunités éventuelles et pour optimiser le rythme auquel se déroulera la réforme de la classification dans les années à venir.

2.1.3 Établir des systèmes efficaces et intégrés de planification des RH et de responsabilisation...

Contexte et résultats pour les Canadiens...

Pour assurer la prestation de services de qualité aux Canadiens, il est impératif que les ministères et organismes soient soutenus par des effectifs productifs, capables de s'adapter, ayant assimilé les valeurs et l'éthique de la fonction publique, représentatifs de la population qu'ils servent et, finalement, dirigés efficacement dans un milieu de travail habilitant, équitable, sain et sûr.

À cette fin, les ministères et organismes doivent être soutenus par des systèmes efficaces de planification des RH et de responsabilisation couvrant tous les aspects de la gestion des RH, de la dotation en personnel approprié au moment et aux postes appropriés, afin de s'assurer que les

exigences en matière d'équité en emploi, de langues officielles et de bien-être en milieu de travail sont respectées. En fait, l'adoption de bons systèmes de planification des RH et de responsabilisation sont essentiels pour intégrer efficacement les besoins opérationnels et la gestion des personnes, de même que pour comprendre les besoins actuels et futurs en RH des ministères et organismes et permettre à ces derniers de s'adapter à un milieu de travail en évolution constante. Les systèmes de planification des RH et de responsabilisation doivent être soutenus par un accès opportun à des données et à une recherche en RH de caractère global et fiable, y compris la détermination d'objectifs et mesures du rendement au niveau des ministères et du gouvernement. Cela implique une approche intégrée de la reddition de comptes en matière de gestion des RH, axée sur les résultats, ainsi que des systèmes d'information capables de fournir des données pertinentes et exactes sur les activités de gestion des RH au moment et aux endroits où elles sont nécessaires.

Il est globalement reconnu qu'il est nécessaire de renforcer de façon importante les capacités de la fonction publique fédérale dans ces domaines. En fait, le besoin de moderniser les systèmes de planification des RH et de reddition de compte n'a jamais revêtu une si grande importance. Cela est d'autant plus vrai en ce qui concerne l'application de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* qui souligne clairement l'importance que revêt la planification des RH et qui exige qu'un rapport annuel soit déposé au Parlement sur l'état de la gestion des RH dans la fonction publique. Il est clair que la plus grande marge de manœuvre accordée aux gestionnaires et qui découle de la LMFP doit être contrebalancée par de nouvelles mesures de protection, des rôles plus clairs et une responsabilisation accrue. De même, les systèmes de dotation modernes et plus souples doivent être soutenus à l'intérieur des organisations par une planification rationnelle des RH en relation directe avec la planification des activités.

Pour relever ces défis, la [Direction de la planification des ressources humaines, de la responsabilisation et de la diversité](#) de l'Agence a une responsabilité primordiale pour ce qui est de s'assurer que les ministères et organismes disposent d'une fonction de planification des ressources moderne, intégrée à la planification des opérations, habilitée par les outils appropriés, dont l'accès à l'information et à la recherche en matière de RH, et soutenue par des systèmes de surveillance et de reddition de compte efficaces.

**Principaux plans
et priorités...**

Des progrès sont en cours : une recherche poussée a été faite au sujet de la planification des RH et de nombreuses consultations ont eu lieu à travers le pays, des outils de planification des RH ont été mis à l'essai dans plusieurs ministères, pendant que l'École de la fonction publique du Canada intègre la planification des RH aux exigences de base en matière d'apprentissage, que des politiques axées sur les résultats sont en cours d'élaboration, que les activités de recherche en RH sont réorientées, et que des progrès sensibles sont réalisés quant à l'élaboration et la mise à l'essai d'une nouvelle approche axée sur les résultats pour ce qui est de la responsabilisation liée à la gestion des RH. Toutefois, le développement de capacités au niveau du gouvernement et des ministères exige du temps et, tel qu'illustré ci-dessous, il reste encore beaucoup à faire. L'Agence continuera de bâtir sur les fondations jetées l'an dernier. Une des priorités clés sera d'améliorer l'intégration des exigences de reddition de comptes des ministères et organismes – comme celles concernant l'équité en emploi et les langues officielles – ainsi que la compatibilité au niveau de la gestion de l'information.

Plans et priorités

Calendrier

1. La capacité de planification en RH est renouvelée et intégrée à la planification des activités

- | | |
|--|-----------|
| 1.1. Consolider nos partenariats au sein de nos réseaux actuels afin d'aider les ministères et organismes dans leurs efforts intégrés de planification et d'élaborer des outils améliorés. | 2005-2006 |
| 1.2. Accroître la capacité de recherche de l'Agence pour faciliter la planification ministérielle des RH et l'établissement des besoins actuels et futurs de la fonction publique. | 2005-2006 |
| 1.3. Le Centre d'excellence fournit aux ministères et organismes des conseils et de l'information à jour, des outils pertinents, des pratiques exemplaires et(ou) du soutien sur place. | 2005-2006 |
| 1.4. Lancer un projet de passeport de l'employé afin de protéger le transfert électronique des dossiers individuels et en vrac entre les ministères (une étape clé dans la création d'un dépôt de l'information sur les RH). | 2006-2007 |
| 1.5. Rendre accessible l'information essentielle sur le rendement des RH à l'échelle de la fonction publique, au moyen d'un système de reddition de comptes sur le Web. | 2006-2007 |

2. Des systèmes de responsabilisation efficaces et intégrés sont en place

- | | |
|---|-----------|
| 2.1. Mettre à l'essai et lancer la mise en œuvre des indicateurs du rendement des RH au niveau du gouvernement et des ministères, à l'échelle de la fonction publique. | 2005-2006 |
| 2.2. Des politiques et des instruments de gestion des RH plus clairs, plus simples et axés sur les résultats sont élaborés ou améliorés en vue de leur mise en œuvre dans les ministères et organismes. | 2005-2006 |
| 2.3. Fournir aux ministères et organismes un modèle axé sur les résultats, conforme au Cadre de responsabilisation de la gestion, en même temps que les outils qui leur permettront d'atteindre les résultats au niveau de la gestion des RH. | 2005-2006 |
| 2.4. Rendre disponible l'information essentielle sur le rendement des RH à l'échelle de la fonction publique au moyen d'un système de reddition de comptes qui utilise la technologie existante. | 2006-2007 |
| 2.5. Déposer un rapport annuel au Parlement au sujet du rendement et des défis concernant la gestion des RH. | 2006-2007 |

Les défis à relever...

L'amélioration des systèmes de planification de RH et de responsabilisation est de toute évidence une composante essentielle des efforts visant à moderniser la fonction publique du Canada. Toutefois, à l'instar de toute transformation majeure affectant l'ensemble des ministères et organismes, soutenir à long terme le changement sera tout aussi difficile que son introduction.

L'engagement constant des cadres supérieurs et les investissements constants dans le personnel et les systèmes seront déterminants pour la réussite. Des changements éventuels et majeurs à la façon dont les services internes sont fournis au sein du gouvernement, ainsi que l'impact des décisions

du Comité d'examen des dépenses sur les priorités des ministères, ajouteront à la complexité déjà existante de la mise en œuvre des priorités susmentionnées.

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

La deuxième activité de programme de l'Agence s'articule autour de deux résultats clés :

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

Comme le montre le tableau ci-dessous, les dépenses totales prévues pour cette activité de programme seront de l'ordre de 40,1 millions de dollars en 2005-2006 avec une réduction prévue de 1,1 million de dollars (ou 2,7 p. 100) en 2007-2008, soit une diminution de 0,9 million de dollars après la mise en œuvre prévue de la nouvelle Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles et une économie de 0,2 million de dollars par suite de l'exercice du Comité d'examen des dépenses.

	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008
Ressources financières (en millions de dollars)	40,1	40,0	39,0
Ressources humaines (équivalents temps plein)	227	227	227

Un sommaire des plans et priorités pour chacun des résultats clés est présenté ci-dessous.

2.2.1 Favoriser un renouvellement fort, efficace et constant du leadership...

Contexte et résultats pour les Canadiens...

Un leadership solide est indispensable à toute organisation. L'élément essentiel d'une bonne gestion est le calibre de son personnel, et cela est d'autant plus vrai dans le cas de ceux qui occupent des postes de direction. Qu'il s'agisse d'administrateurs généraux ou autres cadres supérieurs, de gestionnaires intermédiaires ou de superviseurs, tous doivent posséder de solides habiletés de leadership et une vision claire de leurs responsabilités.

Bien qu'il incombe aux ministères et organismes de perfectionner le leadership dans leurs organisations respectives, c'est à l'Agence – par l'intermédiaire du [Réseau du leadership](#) – que revient la responsabilité de développer et soutenir des gestionnaires hautement qualifiés, compétents et représentatifs dans le contexte général du gouvernement. Cela implique une approche intégrée qui appuie le développement des leaders à l'intérieur d'un continuum depuis les gestionnaires de premier niveau jusqu'aux cadres supérieurs qui occupent les postes de niveau le plus élevé dans la fonction publique.

C'est pourquoi depuis le 1^{er} avril 2004 tous les programmes de développement du leadership ont été regroupés sous la responsabilité de l'Agence qui possède à présent la capacité organisationnelle, l'expertise et les connaissances nécessaires pour gérer tous ces programmes de façon plus intégrée et cohérente. Citons parmi ces programmes, le [Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs \(PPACS\)](#), le [Programme cours et affectations de perfectionnement \(CAP\)](#), le [Programme de stagiaires en gestion \(PSG\)](#), le [Programme de formation accélérée pour les économistes \(PFAÉ\)](#) et [Échanges Canada](#).

En plus, l'Agence soutient et surveille la gestion collective de la communauté des sous-ministres adjoints du point de vue de l'élaboration de l'organisation et de la politique de classification du groupe de Direction ainsi que de la classification de tous les postes EX-04 et EX-05. Elle est aussi le centre d'expertise pour ce qui est de l'élaboration, l'application et l'interprétation des politiques liées à la rémunération des cadres, aux avantages sociaux, au rendement et aux conditions de travail. Par conséquent, elle fournit des services de secrétariat au Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération des cadres. À partir de 2004-2005, le Réseau du leadership a également commencé à surveiller la classification des EX-01 à EX-03, parallèlement à la surveillance de la classification d'autres groupes, elle aussi assurée par l'Agence. De plus, le Réseau du leadership offre orientation et conseils au sujet du Programme de gestion du rendement pour le groupe de direction et en surveille la mise en œuvre dans plus de 70 ministères et organismes de la fonction publique.

Enfin, le Réseau du leadership travaille en étroite collaboration avec les ministères, organismes, régions et collectivités fonctionnelles, la Commission de la fonction publique du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et l'École de la fonction publique du Canada.

***Principaux plans
et priorités...***

Un leadership compétent, éthique, responsabilisé et dynamique est déterminant pour la modernisation de la gestion des RH et le rétablissement de la confiance dans la fonction publique. Ces dernières années, des événements publics d'une grande visibilité ont démontré le besoin d'améliorer la façon dont nous recrutons, formons, soutenons et récompensons les gestionnaires à tous les niveaux. En même temps, dans un environnement en évolution rapide, les cadres dans la fonction publique doivent posséder des connaissances et des habiletés plus variées que jamais, s'adapter à de nouveaux rôles, gérer le changement en plus d'assurer le déroulement des activités courantes et susciter un climat de confiance en favorisant la transparence, la responsabilisation et le respect des normes éthiques les plus élevées.

Ces exigences sont aussi essentielles dans le contexte de la mise en œuvre de la LMFP en vertu de laquelle les gestionnaires assumeront plus de responsabilités et seront, par voie de conséquence, responsables de leurs décisions en matière de gestion. Par conséquent, ils doivent bien comprendre leurs nouvelles responsabilités et la façon de s'en acquitter.

Ainsi, durant le prochain horizon de planification, le Réseau du leadership maintiendra la même stratégie que celle énoncée l'année dernière. Il continuera de se consacrer à la rationalisation et à l'amélioration des compétences et des exigences de base en matière d'apprentissage pour les cadres, soit des compétences plus clairement définies et une formation obligatoire mettant davantage l'accent sur la gestion des ressources financières et humaines. Il mettra en œuvre les recommandations consécutives à la révision du Programme de gestion du rendement (PGR) qui a été terminée en 2004 et qui favorisait un système simplifié, plus cohérent et souple, axé sur les

résultats. Il poursuivra également la surveillance plus serrée de la classification des postes de direction et, surtout, l'intégration et la modernisation des programmes de perfectionnement des gestionnaires à l'intérieur d'un continuum, allant du superviseur de premier niveau aux administrateurs généraux.

De plus, les priorités et plans pour 2005-2006 porteront sur la création d'un Programme de récompenses dans la fonction publique qui reconnaîtra l'excellence en fonction de critères reflétant mieux les priorités du gouvernement, ainsi que sur l'élaboration d'un cadre obligatoire visant à soutenir une approche plus cohérente quant à la gestion et au perfectionnement des chefs de file. Les priorités et plans pour 2005-2006 sont résumés ci-après :

<u>Plans et priorités</u>	<u>Calendrier</u>
1. Apprentissage de base, comprenant une orientation à la fonction publique et une formation obligatoire est établi	
1.1. Un cadre d'apprentissage de base est mis en œuvre et perfectionné	2005–2007
2. Les compétences de leadership sont simplifiées et mises à jour	
2.1. Des mécanismes sont mis en place afin de faciliter l'intégration des nouvelles compétences dans la gestion des RH	2005-2006
3. Le suivi du Programme de gestion du rendement (PGR) pour les cadres de direction est mis en place	2005–2006
4. Un cadre est élaboré pour intégrer les programmes de développement du leadership dans un continuum de gestion, en fonction des besoins actuels et futurs de la fonction publique	
4.1. Lancement d'un nouveau programme intégrant les différents aspects des programmes existants	2005–2007
5. Des contrôles plus rigoureux de la classification des postes de direction sont mis en place	2005-2006
5.1. Surveillance continue	
6. Un cadre est élaboré pour la gestion des cadres de direction	2005-2007
7. Un Programme de récompenses dans la fonction publique est mis en œuvre	2005-2006

Les défis à relever...

Pour s'assurer que les cadres sont bien préparés pour s'acquitter de leurs responsabilités de façon efficace et intègre, il faut un engagement continu et des mesures d'ajustements qui impliquent tous nos partenaires ainsi que les fonctionnaires supérieurs. De même, l'intégration du nouveau *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* aux pratiques quotidiennes à tous les niveaux comporte, elle aussi, sa propre série de défis.

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

Contexte et résultats pour les Canadiens...

Le rapport intitulé *Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* reconnaît explicitement l'engagement pris par le gouvernement du Canada de gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. En fait, une solide culture basée sur les valeurs et l'éthique est cruciale pour la fonction publique et essentielle pour le maintien de la confiance du public dans son gouvernement. En tant qu'institution nationale majeure, la fonction publique du Canada doit gagner le respect et la confiance des ministres, du Parlement et des Canadiens par son dévouement à l'égard de l'intérêt public et sa vigoureuse culture empreinte de valeurs démocratiques, professionnelles et éthiques, axées sur les personnes.

À cette fin, l'Agence joue un rôle de chef de file en soutenant les ministres, les gestionnaires de la fonction publique et les fonctionnaires dans leurs efforts visant à instaurer et à maintenir une culture vigoureuse ancrée dans les valeurs et l'éthique. En particulier, par l'entremise de son *Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique*, créé en novembre 2003, elle veille à ce que les ministères, les organismes et l'ensemble de la fonction publique mettent en place les politiques, les outils, l'infrastructure et les pratiques de gestion nécessaires pour que les valeurs et l'éthique de la fonction publique se reflètent dans les pratiques courantes et qu'elles fassent partie intégrante des processus de gestion et d'évaluation du rendement.

Le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique agit comme centre d'expertise pour l'élaboration et les conseils en matière de politiques concernant les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, y compris les politiques et stratégies liées au bien-être en milieu de travail, communique et favorise les objectifs et priorités des programmes, élabore et diffuse les pratiques exemplaires, outils et programmes de formation, veille à l'instauration d'une approche de responsabilisation axée sur les résultats pour ce qui est des valeurs et de l'éthique et surveille le rendement des ministères et des organismes.

À mesure que les attentes et pressions pour une fonction publique plus transparente s'intensifient, le rôle du Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique prend une importance de plus en plus cruciale. En particulier, le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique s'efforce activement d'accroître la sensibilisation et la compréhension des employés à l'égard du nouveau *Code des valeurs et d'éthique de la fonction publique*, y compris les politiques connexes comme la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail*. De plus, le Bureau des valeurs et d'éthique de la fonction publique aide le gouvernement à élaborer le projet de loi C-11 – *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles* – présentement à l'étude au Parlement. Ce projet de loi vise à renforcer le régime de divulgation et d'enquête au sujet d'actes répréhensibles dans le milieu de travail de la fonction publique. Il vise en particulier à protéger les personnes qui dénoncent les actes répréhensibles, tout en assurant un traitement équitable des personnes visées par les allégations.

Plans et priorités clés...

Étant donné que le Bureau des valeurs et d'éthique de la fonction publique a été créé il y a un an, l'exercice 2005-2006 sera une deuxième année de développement. Au cours de la première année, de nombreux éléments ont

été mis en place afin de jeter les solides fondations d'une culture vigoureuse ancrée sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique.

En particulier, suite à la distribution du Code à plus de 160 000 fonctionnaires à l'automne 2003, des ateliers de sensibilisation et d'apprentissage ainsi que des outils de communication ont été élaborés et livrés à travers le pays, et les efforts en vue d'améliorer les instruments liés aux politiques des valeurs et de l'éthique se poursuivent normalement, les protocoles standard pour la gestion des cas sont mis en œuvre comme prévu, un Conseil consultatif interministériel supérieur sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique a été créé pour assurer le leadership et le contrôle à l'échelle du gouvernement, et d'importants travaux ont eu lieu en vue d'élaborer la loi envisagée en rapport avec le système de divulgation.

En termes d'avenir, le Bureau des valeurs et d'éthique de la fonction publique continue de bâtir sur les assises jetées l'an dernier. L'une des composantes clés de sa stratégie consiste à s'assurer que la fonction publique et ses organisations consolident l'infrastructure et les ressources requises en vue d'une gestion proactive et efficace des questions liées aux valeurs et à l'éthique; améliorent puis soutiennent la compréhension et l'assimilation des valeurs et de l'éthique de la fonction publique par les employés; et, élaborent une feuille de route axée sur les résultats pour ce qui est du rendement des organisations sur le plan des valeurs et de l'éthique, y compris des indicateurs de rendement, ainsi que des outils et cycles d'évaluation. Parallèlement, un suivi particulier sera accordé en vue d'améliorer et(ou) d'introduire les nouveaux outils d'intervention et d'achever l'élaboration du nouveau régime de divulgation des actes répréhensibles en milieu de travail.

Plans et priorités

Calendrier

- | | |
|--|-----------|
| 1. Au moyen d'une stratégie d'apprentissage et de communication globale et soutenue, susciter la sensibilisation, la compréhension et la mise en oeuvre auprès des employés à l'égard des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, y compris les obligations en vertu du <i>Code des valeurs et d'éthique de la fonction publique</i> | |
| 1.1. Des programmes de sensibilisation et d'apprentissage sont mis en œuvre dans la fonction publique et leurs résultats sont évalués. | 2005–2007 |
| 1.2. Des spécialistes ministériels des valeurs et de l'éthique sont formés et disposent des documents, du soutien et de l'accès aux conseils dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités. | 2005–2006 |
| 2. Une aide additionnelle est fournie aux ministères et organismes pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités | |
| 2.1. Des indicateurs de rendement pour les valeurs et l'éthique sont adoptés. | 2005–2008 |
| 2.2. Les ministères et organismes reçoivent une « feuille de route » pour l'évaluation et l'amélioration permanente de leurs résultats en matière de valeurs et d'éthique dans la fonction publique. | 2005-2006 |
| 2.3. Une stratégie de mesure et d'évaluation, y compris des sondages, est mise en œuvre. | 2005-2008 |
| 2.4. Les communautés de pratique en matière de valeurs et d'éthique sont renforcées. | 2005-2008 |

Plans et priorités

Calendrier

3. Des politiques du Conseil du Trésor favorisant une culture ancrée sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique sont adoptées ou améliorées	
3.1. La politique et le régime de prévention et de règlement des cas de harcèlement sont révisés et les changements nécessaires sont apportés.	2005-2007
3.2. Les Services officiels pour le règlement des différends (SORD) sont mis en œuvre dans les ministères.	2005-2007
3.3. Une stratégie de bien-être en milieu de travail pour la fonction publique est élaborée et mise en œuvre.	2005-2008
4. Le soutien nécessaire est fourni au gouvernement en vue de l'élaboration d'une loi sur la divulgation des actes répréhensibles, y compris la protection des dénonciateurs contre les représailles	
4.1. La création du nouveau régime reçoit le soutien nécessaire et les politiques et instruments sont mis à jour.	2005-2006
4.2. Le nouveau régime de divulgation et d'autres instruments connexes nouveaux sont préconisés et intégrés aux pratiques de gestion.	2005-2007

Défis à relever...

Les changements au cadre législatif et stratégique qui sous-tendent les valeurs et l'éthique de la fonction publique pourraient être retardés ou sensiblement modifiés en raison des processus parlementaires ou des résultats consécutifs à des révisions majeures comme celles de la Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires.

2.3 Une fonction publique représentative et accessible

C'est la troisième activité de programme de l'Agence. La réalisation de cette activité de programme s'articule autour de deux secteurs de résultats clés :

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

Comme le montre le tableau ci-dessous, les dépenses totales prévues pour cette activité de programme seront de l'ordre de 11,2 millions de dollars en 2005-2006 avec une réduction prévue de 0,9 million de dollars (ou 8 p. 100) en 2007-2008. Cette réduction comprend 0,7 million de dollars par suite de l'élimination progressive de certaines initiatives liées à l'équité en emploi et des économies de 0,2 million de dollars par suite de l'exercice du Comité d'examen des dépenses.

	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008
Ressources financières (en millions de dollars)	11,2	10,7	10,3
Ressources humaines (équivalents plein temps)	86	86	85

2.3.1 Réaliser et maintenir les engagements au titre de l'équité en emploi...

**Contexte et résultats
pour les Canadiens...**

La fonction publique fédérale doit faire appel aux talents de toute la population et constituer un effectif qui reflète effectivement la diversité ethnique et culturelle du Canada. À cet effet, *la Loi sur l'emploi dans la fonction publique* exige que la fonction publique du

Canada, le principal employeur au pays, offre un milieu de travail représentatif pour ce qui est de l'embauche de personnes appartenant aux quatre groupes désignés aux fins de l'équité en emploi : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées. La fonction publique cherche à offrir un milieu de travail plus inclusif au sein duquel les membres de ces groupes désignés ainsi que l'ensemble des employés auront la possibilité d'offrir d'excellents services aux Canadiens. L'objectif global consiste à éliminer les obstacles à l'emploi et à l'avancement de ces groupes désignés et à appliquer des mesures positives afin d'accroître leur représentation et leur participation au niveau des effectifs.

À cette fin, et de concert avec la Commission de la fonction publique du Canada, les ministères et les organismes, l'Agence a pour principale responsabilité de soutenir l'application de la Loi et l'intégration de ses principes et objectifs à tous les aspects de la gestion des RH. Pour ce faire, la [Direction de l'équité en emploi](#) de l'Agence élabore des politiques, directives et lignes directrices en matière d'équité en emploi, communique les objectifs et priorités du programme, aide les ministères et organismes en élaborant et en diffusant des pratiques éprouvées, en instituant des projets, en créant des outils et en développant la capacité des ministères au moyen d'ateliers et de séances d'information, fournit des conseils au sujet de la Loi et autres questions liées à l'équité en emploi, surveille le rendement des ministères et organismes et prépare des rapports d'étape à l'intention du Parlement par le biais de [rapports annuels](#). De plus, la Direction administre et gère des mesures positives.

Comme le précisait le rapport annuel sur l'équité en emploi de 2003-2004, des progrès significatifs ont été réalisés sur le plan de l'équité en emploi dans l'ensemble de la fonction publique depuis l'entrée en vigueur de la Loi en 1996. Depuis le premier rapport annuel au Parlement, il y a un peu plus de dix ans, les chiffres démontrent que la situation des membres des groupes désignés s'est améliorée – surtout celle des femmes, des autochtones et des personnes handicapées. La représentation de ces trois groupes au sein de la fonction publique fédérale dépasse désormais leur taux de disponibilité dans la main-d'œuvre canadienne.

Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour améliorer la représentation des personnes appartenant à une minorité visible. Bien que l'écart entre la représentation de ce groupe au sein de la fonction publique et son taux de disponibilité dans la main-d'œuvre se réduit, nous devons redoubler d'efforts si nous voulons refléter la diversité sans cesse croissante du Canada, telle qu'elle ressort du recensement de 2001. De plus, nous n'avons pas réalisé les jalons 1-sur-5 énoncés dans le [Plan d'action de Faire place au changement](#) – une initiative approuvée par le gouvernement en juin 2000 en vue d'accroître la représentation et la participation des minorités visibles.

**Principaux plans
et priorités...**

Par conséquent, l'une des priorités de l'équité en emploi consiste à intensifier nos efforts tout au long de l'horizon de planification pour atteindre les objectifs fixés dans le Plan d'action de *Faire place au changement*. Nous nous efforcerons aussi d'améliorer encore plus la participation et l'avancement professionnel des femmes, des autochtones et des personnes handicapées. Les plans et priorités de l'équité en emploi sont résumés dans le tableau qui suit :

Plans et priorités

Calendrier

1. La fonction publique est représentative et inclusive

- | | |
|--|-----------|
| 1.1. Des améliorations sont constamment apportées à la représentation des minorités visibles et à leur taux de recrutement, tant pour les nominations pour une période déterminée de plus de trois mois que pour les nominations de durée indéterminée. | Récurent |
| 1.2. La surveillance du rendement et des progrès raisonnables ont été réalisés par les ministères et agences. | Récurent |
| 1.3. Une aide permanente est offerte aux ministères et organismes pour accélérer la progression du Plan d'action de <i>Faire place au changement</i> , en particulier pour atteindre les jalons 1-sur-5 établis pour 2005. | 2005-2007 |
| 1.4. Une politique renforcée remplace la politique actuelle sur l'équité en emploi ainsi que celle portant sur l'obligation de l'employeur de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées de la fonction publique afin d'étendre cette obligation à tous les groupes protégés par la loi canadienne sur les droits de la personne. | 2005-2007 |

2. La fonction publique a accès à des politiques, directives et outils et à un soutien à la fois modernes et entièrement intégrés

- | | |
|---|-----------|
| 2.1. Des instruments de politique et des moyens d'action plus clairs, plus simples et axés sur les résultats sont fournis aux ministères et agences – pour intégrer les objectifs de l'équité en emploi à tous les aspects de la gestion des RH et des processus de planification des activités. | Récurent |
| 2.2. Des communications modernisées sont élaborées pour permettre aux ministères et organismes de passer d'un comportement passif à un engagement actif. | 2005-2007 |
| 2.3. Des initiatives de modernisation dictées par la LMFP et d'autres non régies par une loi sont intégrées à la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> pour veiller à ce que l'on satisfasse aux exigences aux fins de l'application de la nouvelle définition de « mérite », compte tenu des exigences actuelles et futures en matière de diversité. | 2005-2006 |

Plans et priorités

Calendrier

3. Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens

- 3.1** Des améliorations sont constamment apportées aux systèmes de surveillance et de reddition de comptes afin de rendre les résultats plus accessibles et transparents pour les Canadiens, en temps opportun, y compris des progrès dans la réalisation des objectifs de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et du Plan d'action de *Faire place au changement*. Récurent

Défis à relever...

Au plan de l'équité en emploi, c'est un véritable défi que de s'adapter à la diversité sans cesse croissante de la population et de la main-d'œuvre au Canada. Le visage du Canada change à un rythme accéléré, notamment en raison de la croissance du groupe des minorités visibles au sein de la main-d'œuvre au pays. Pour réussir à réaliser et à maintenir les engagements en matière d'équité en emploi dans la fonction publique, des changements au niveau de la culture, des mentalités, des comportements et des pratiques sont nécessaires. Un tel programme exige à long terme des efforts soutenus, uniformes et bien ciblés.

2.3.2 Respecter et maintenir les engagements au titre des langues officielles...

Contexte et résultats pour les Canadiens...

Le Canada n'est pas le seul pays à compter deux langues officielles. Toutefois, ce qui le distingue des autres pays est la voie qu'il a choisie en adoptant le bilinguisme. Cette approche typiquement canadienne – énoncée dans la *Loi sur les langues officielles* – est la preuve de nos valeurs fondamentales et de notre désir sincère de les manifester dans le cadre de notre vie publique. Ainsi, la *Loi sur les langues officielles* 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 (Partie VI).

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

De plus, l'Agence joue un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de la composante Fonction publique exemplaire du *Plan d'action des Langues officielles* – un plan quinquennal annoncé par le Premier ministre en mars 2003 pour donner une nouvelle impulsion à la dualité linguistique du Canada. En vertu de ce Plan d'action, l'Agence gère aussi le *Programme d'innovation des langues officielles* afin d'aider les institutions et les conseils fédéraux régionaux à mettre en œuvre des projets novateurs ayant un effet d'entraînement au niveau de la promotion des langues officielles.

Enfin, 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 196 institutions assujetties à la loi.

**Principaux plans
et priorités...**

Comme suite au *Plan d'action pour les langues officielles*, de nouvelles mesures sont prises en vue de renouveler le Programme des langues officielles. Comme le précise le *Rapport annuel sur les langues officielles de 2003-2004*, notre vision concernant l'implantation d'un changement de culture commence à prendre forme. Les politiques sont modernisées, nos réseaux sont plus étendus, des cadres de responsabilisation plus stratégiques et de nouveaux outils d'évaluation sont élaborés, et les institutions fédérales ainsi que les conseils régionaux collaborent avec nous pour relever le défi que constitue le rétablissement des langues officielles comme priorité et pour amener un changement graduel des cultures organisationnelles.

Toutefois, le changement de culture dans une organisation ayant l'envergure de la fonction publique fédérale exige du temps et les efforts concertés d'un grand nombre d'intervenants.

Par ailleurs, malgré les progrès significatifs enregistrés depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur les langues officielles*, il y a plus de 35 ans, les réalisations dans certains domaines demeurent fragiles. En particulier, les droits et obligations sont encore mal compris et il y a encore des perceptions erronées quant aux exigences juridiques et stratégiques à l'intérieur comme à l'extérieur de la fonction publique; le nombre de cadres et de membres des groupes de relève qui sont bilingues doivent être accrus; de même, le français continue d'être sous-utilisé comme langue de travail dans les régions bilingues, et il faut absolument s'assurer que les superviseurs dans ces régions sont bilingues pour que les employés puissent se prévaloir de leurs droits linguistiques.

Ainsi, il faut renforcer le message que le respect des langues officielles du Canada est intrinsèquement lié à nos valeurs si nous voulons vraiment instaurer le bilinguisme en milieu de travail et fournir des services de qualité aux Canadiens. Cette initiative est d'autant plus importante que le gouvernement se tourne de plus en plus vers la prestation de services électroniques, les points de service uniques et l'intégration avec d'autres partenaires et paliers de gouvernement. Par conséquent, grâce aux travaux réalisés dans le cadre du Plan d'action et du Programme d'innovation, une attention particulière sera constamment accordée aux priorités et plans ci-après :

<u>Plans et priorités</u>	<u>Calendrier</u>
1. Le service 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, y compris des indicateurs de rendement et des outils d'évaluation.	2005-2006
1.2. Des instruments de politique plus simples, plus clairs, plus accessibles et axés sur les résultats sont élaborés.	2005–2006
1.3. Les politiques pour le service au public, y compris de nouvelles directives pour les communications et les sites Web, sont modernisées.	2004-2006
1.4. L'examen de l'observation du <i>Règlement sur les langues officielles</i> (communications avec le public et service au public) est terminé.	2004-2006
1.5. Une aide continue est fournie aux institutions pour s'assurer que les langues officielles font partie intégrante des opérations et que la prestation de services bilingues aux Canadiens est améliorée, notamment grâce aux travaux réalisés dans le cadre du Plan d'action, y compris le Programme d'innovation, afin de soutenir le changement de culture.	2004–2008
2. Une vision commune consolidée d'un milieu de travail bilingue et de ses valeurs sous-jacentes est en place – ce qui contribue à l'usage effectif des deux langues officielles dans les régions ciblées	
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, y compris le Programme d'innovation, afin de soutenir le changement de culture.	2004–2008
3. Des cibles sont établies pour parvenir à des capacités bilingues accrues au sein des groupes de direction et de la relève, favorisant ainsi dans les régions bilingues l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail	2004–2008

Défis à relever...

L'adoption et le maintien d'une fonction publique exemplaire sur le plan des langues officielles implique l'intégration d'un grand respect pour la dualité linguistique dans les activités quotidiennes des employés, que ce soit dans leurs relations avec les collègues ou avec les Canadiens, ou que ce respect soit pris en considération lors de la planification et de la prise de décisions. Il s'agit-là d'un défi permanent qui exige des efforts soutenus, uniformes et bien ciblés.

Partie III : Notre organisation

3.1 Nos principes de gestion et nos partenaires

La création de l'Agence est directement liée à la nécessité de rajeunir, renforcer et moderniser la gestion des RH dans la fonction publique, notamment par la mise en oeuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP).

Toutefois, le succès de l'application de la LMFP exige, d'abord et avant tout, un changement de culture qui doit s'accompagner, au quotidien, d'un nouveau type de relations avec les syndicats ainsi que d'un transfert véritable de l'autorité des professionnels des RH aux gestionnaires hiérarchiques, et des organismes centraux aux administrateurs généraux.

Tous les intervenants devront travailler de concert afin de s'acquitter d'une responsabilité partagée. Il ne s'agit pas là de vains mots. Cela implique une nouvelle façon d'opérer et un nouveau modèle de relations entre l'Agence et ses partenaires. Traditionnellement, la surveillance par les organismes centraux était définie comme étant axée sur les règlements et sur l'application de politiques. Telle n'est pas l'intention de cette loi ni celle de l'Agence. Au contraire, l'Agence a aussi un rôle d'habilitation. Elle existe également pour aider les ministères et organismes à faire face à leurs nouvelles responsabilités. La surveillance et les rapports auront pour objet d'aider et de faciliter la reddition de comptes et la transparence au niveau de la gestion des RH, dans un esprit d'amélioration constante du programme.

Le développement d'une présence et d'un engagement coordonnés auprès des ministères et organismes impliquera aussi une approche du genre portefeuille, afin d'offrir des conseils et du soutien au niveau de la mise en oeuvre. Cela signifie que les employés de l'Agence seront tenus responsables des services et des conseils qu'ils fournissent. Ils doivent procéder à des consultations, s'impliquer et s'efforcer de maintenir le processus aussi simple que possible et reposant sur le bon sens.

À cette fin, et en tant que nouvelle organisation, l'Agence conçoit déjà la gestion de ses RH en l'articulant autour des valeurs, principes, concepts et exigences de la nouvelle loi. L'Agence utilise cette expérience comme une occasion d'apprentissage et, par conséquent, de travailler avec plus d'efficacité et d'efficience avec ses partenaires. En montrant l'exemple, l'Agence veut être reconnue comme un modèle, transformant en pratiques exemplaires les principes ci-après :

- **Travailler efficacement avec nos partenaires.** L'Agence ne peut remplir son mandat sans l'adoption d'une approche de coopération. Nos partenaires principaux sont (sans toutefois s'y limiter) les professionnels des RH, les intervenants du secteur des langues officielles, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, l'École de la fonction publique du Canada, la Commission de la fonction publique du Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Afin d'atteindre les buts et objectifs visés, l'Agence travaille aussi en étroite collaboration avec le greffier du Conseil privé, le Bureau du Conseil privé et le Comité des hauts fonctionnaires. La participation des syndicats est également essentielle au succès de l'approche équilibrée que l'Agence a adoptée à l'égard de l'engagement et du co-développement. Enfin, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, requière aussi que l'Agence consulte les représentants des groupes désignés à propos de la mise en oeuvre de l'équité en

emploi. La coopération, les partenariats et la collaboration sont désormais les principales caractéristiques de la nouvelle relation de travail qui existe entre les organismes centraux, les ministères et organismes et les syndicats.

- **Habiliter les ministères et organismes, et exercer une surveillance efficace.** Le double rôle de l'Agence consiste, d'une part, à habiliter les ministères et organismes de sorte qu'ils puissent respecter les nouvelles normes de gestion des RH, et, d'autre part, à surveiller leur rendement et à veiller à ce qu'ils rendent compte des résultats obtenus. L'Agence ne sera vraiment efficace que si elle parvient à un juste équilibre entre ces deux responsabilités.
- **Faire preuve d'un leadership novateur et responsable.** L'Agence cherche à exercer un leadership novateur, basé sur la reddition de compte et des communications transparentes et efficaces.
- **Préconiser la simplicité et la clarté.** L'Agence simplifiera les politiques de gestion des ressources humaines et en réduira le nombre. Elle entend également clarifier son rôle de surveillance et rattacher clairement les différentes disciplines aux objectifs de haut niveau.
- **Favoriser l'intégration et la cohérence des différentes disciplines de la gestion des ressources humaines.** L'Agence s'efforce d'adopter des programmes, des politiques et d'autres instruments qui soient intégrés et cohérents. Cela signifie des orientations, des approches et un soutien plus clairs et plus efficaces en matière de gestion des RH ainsi que des attentes cohérentes et la création d'un dépôt central pour permettre d'accéder à l'expertise en gestion des RH.

3.2 Administration de l'Agence

L'un des défis pour appliquer ces principes de gestion de façon efficace est de s'assurer que la nouvelle organisation est établie correctement afin de mener à bien le programme du gouvernement concernant la modernisation de la gestion des RH. Pour ce faire, l'Agence concentre toute son attention sur les plans et priorités ci-après :

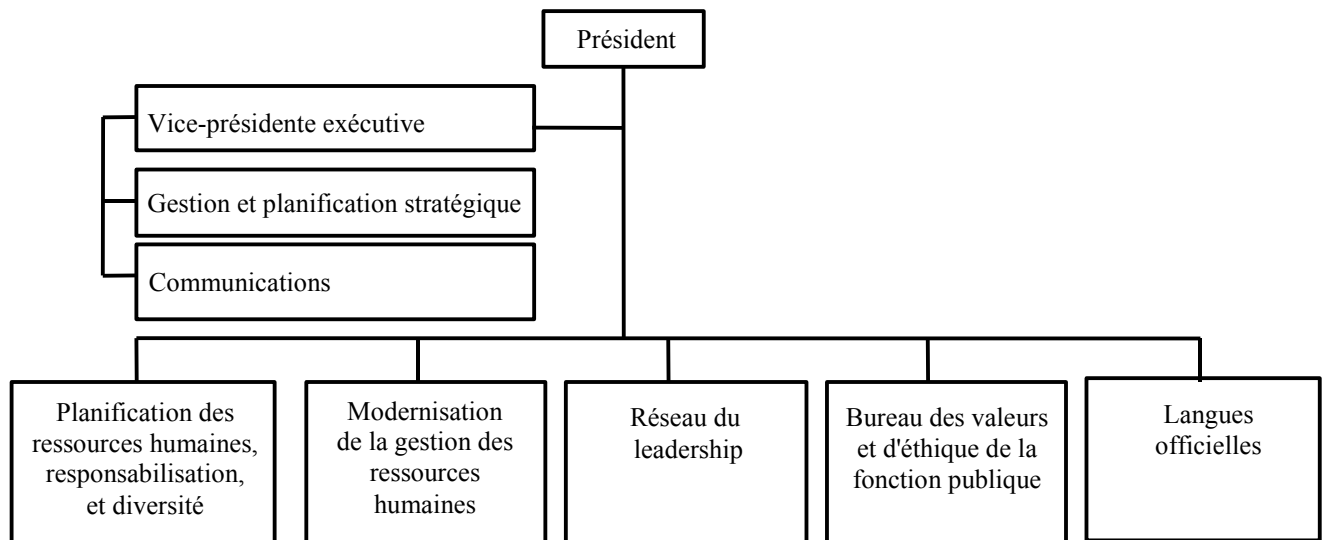
- créer et développer une organisation abordable, pleinement déterminée à respecter les engagements mentionnés dans le rapport *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, en préconisant et en appliquant, au sein de son organisation, la vision, les principes et les objectifs sous-jacents à la modernisation de la fonction de contrôleur et de la gestion des ressources humaines;
- créer et développer une nouvelle structure organisationnelle efficace, dotée de secteurs d'activité (activités de programme) en accord avec l'objectif stratégique de l'Agence;
- établir un cadre de planification stratégique solide et clair, lié à une vision, à des objectifs globaux et à des résultats clés clairement énoncés;
- créer une structure de communication abordable qui permettra à l'Agence de se positionner à l'échelle de la fonction publique et de communiquer efficacement avec tous les groupes cibles;

- établir un modèle de fonctionnement qui permettra à l'Agence d'offrir un leadership, des politiques, des programmes et des services de soutien clairs, cohérents et intégrés au chapitre de la gestion des RH dans la fonction publique, et qui apportera une valeur ajoutée aux ministères, aux organisations et aux fonctionnaires;
- acquérir une compétence de base reconnue en mesure du rendement et de reddition de compte.

3.3 Notre structure organisationnelle

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

Structure organisationnelle (en date du 1^{er} avril 2005)



Partie IV : Renseignements complémentaires

Déclaration de représentation de la direction

Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et priorités* (RPP) de 2005-2006 de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

Ce document a été préparé en fonction des principes de reddition de comptes contenu dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses : Rapports sur les plans et priorités*.

- Il est conforme aux exigences particulières de reddition de comptes décrites dans les Lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
- Il est fondé sur la structure de responsabilisation approuvée du ministère, telle qu'elle est indiquée dans sa Structure de gestion, des ressources et des résultats;
- Il présente des renseignements uniformes, complets, équilibrés et précis;
- Il offre un modèle de responsabilisation pour les résultats atteints avec les ressources et les autorités allouées;
- Il fait état des sommes qui ont été allouées en fonction des dépenses prévues approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada selon le RPP.

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

Tableau 1 : Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein

(en millions de dollars)	Dépenses prévues 2004–2005	Dépenses prévues 2005–2006	Dépenses prévues 2006–2007	Dépenses prévues 2007–2008
Modernisation des ressources humaines et responsabilisation accrue ⁽¹⁾	19,0	23,8	23,9	16,3
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	27,5	51,6	51,6	51,6
Fonction publique représentative et accessible	12,0	11,3	10,9	10,6
Budget des dépenses principal (brut)	58,5	86,7	86,4	78,5
Moins les recettes disponibles	-	-	-	-
Total du Budget principal des dépenses	58,5	86,7	86,4	78,5
<i>Redressements</i>				
Budget supplémentaire des dépenses :				
Transfert des responsabilités de la Commission de la fonction publique au titre des programmes de développement de carrière et de la recherche (démographie et études du marché du travail)	19,5	-	-	-
Transfert des responsabilités du Secrétariat du Conseil du Trésor par suite de la restructuration du gouvernement	9,0	-	-	-
Report du budget de fonctionnement	2,7	-	-	-
Fonds pour moderniser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale (<i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i>)	5,2	-	-	-
Financement du programme lié à la publicité du gouvernement	0,1	-	-	-
Mise en oeuvre prévue de la <i>Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles</i>	-	6,0	6,0	5,1
Autorisations de dépenser disponibles à même le crédit pour les dépenses de fonctionnement ⁽²⁾	(1,3)	-	-	-
Annonces faites au Budget :				
Comité d'examen des dépenses – efficacités corporatives ⁽³⁾	-	(0,5)	(0,9)	(1,2)
Comité d'examen des dépenses – économies liées aux achats	-	(0,1)	-	-
Comité d'examen des dépenses – intégration du Programme de stages pour les jeunes ⁽⁴⁾	-	(8,0)	(16,0)	(16,0)
Autres :				
Transfert du reliquat des fonds provenant du Programme de stages pour les jeunes ⁽⁴⁾	-	(9,2)	(1,2)	(1,2)
Crédit 15 du Conseil du Trésor –Rajustements de la rémunération	0,5	-	-	-
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés ⁽⁵⁾	4,0	-	-	-
<i>Total des redressements</i>	39,7	(11,8)	(12,1)	(13,3)
Total des dépenses prévues ⁽⁶⁾	98,2	74,9	74,3	65,2
Total des dépenses prévues	98,2	74,9	74,3	65,2
Moins recettes non disponibles	-	-	-	-
Plus le coût des services reçus sans frais	6,4	7,4	7,5	7,3
Coût net du programme	104,6	82,3	81,8	72,5
Équivalents temps plein	434	504	504	454

- (1) L'activité "Modernisation des ressources humaines et responsabilisation accrue" se lit comme "Modernisation de la gestion des ressources humaines et responsabilisation" dans le document du Budget des dépenses 2005-2006 – Partie II Budget principal des dépenses.
- (2) Les autorisations de dépenser disponibles à même le crédit pour les dépenses de fonctionnement comprennent : 450 000 dollars transférés à l'École de la fonction publique du Canada pour entreprendre une étude sur la formation linguistique, 750 000 dollars reportés à des exercices futurs pour les initiatives liées à l'équité en emploi et 126 000 dollars en réserve en vue de la création d'un programme de publicité du gouvernement.
- (3) Pour réaliser des économies, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada procédera à la rationalisation de sa gestion et de ses opérations par le recourt à des services partagés et par une administration et des services ministériels plus efficaces.
- (4) Il a été décidé d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes à la Stratégie emploi jeunesse qui relève de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC). Ces deux programmes s'adresse à des jeunes qui ont des défis à se trouver de l'emploi. Cette décision entraînera une prestation de programmes plus efficaces et rentables pour aider les jeunes à bien s'intégrer au milieu du travail.
- (5) Les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés sont reliées aux postes du Budget supplémentaire des dépenses.
- (6) La diminution nette du total des dépenses prévues entre 2004-2005 et 2007-2008 est de 33 millions de dollars. Ce montant comprend :

Une diminution de 38,1 millions de dollars répartis comme suit :

- a. une diminution de 17,2 millions de dollars par suite de la décision d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes à la Stratégie emploi jeunesse sous la direction de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) (voir la note 4 plus haut);
- b. une diminution de 8,7 millions de dollars liée au financement de la réforme du système de classification (il faudra rechercher un financement additionnel pour cette initiative);
- c. moins 5,6 millions de dollars en rapport avec la mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (il faudra rechercher un financement additionnel pour cette initiative);
- d. un financement unique de 2,7 millions de dollars pour le report de fonds lié au budget de fonctionnement 2004-2005;
- e. 1,5 million de dollars par suite de l'élimination progressive de certaines initiatives liées à l'équité en emploi;
- f. économies de 1,2 million de dollars par suite de l'exercice du Comité d'examen des dépenses, à réaliser administration et des services ministériels plus efficaces; grâce à la rationalisation de sa gestion et de ses opérations par le recourt à des services partagés et par une administration et des services ministériels plus efficaces;
- g. 1,2 million de dollars par suite de l'élimination progressive de certaines initiatives mineures et de rajustements à certains postes budgétaires, comme le Rapport sur le maintien en poste et la rémunération des cadres et les affectations provenant du crédit 15 du Conseil du Trésor –Rajustements de la rémunération.

Une augmentation de 5,1 millions de dollars pour la mise en oeuvre prévue de la nouvelle *Loi sur la protection des fonctionnaires dénonciateurs d'actes répréhensibles*.

Tableau 2 : Programme par activité

2005-2006 (en millions de dollars)										
Activité de programme	Budgétaires						Non budgétaires	Total du Budget principal des dépenses	Rajustements (dépenses prévues non indiquées dans le Budget principal) ⁽¹⁾	Total des dépenses prévues
	Fonctionnement	Immobilisations	Subventions et contributions	Brut	Revenus	Net	Prêts, investissements et avances			
Ressources humaines, modernisation et responsabilisation accrue	23,8	-	-	23,8	-	23,8	-	23,8	(0,2)	23,6
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	35,4	-	16,2	51,6	-	51,6	-	51,6	(11,5)	40,1
Fonction publique représentative et accessible	11,3	-	-	11,3	-	11,3	-	11,3	(0,1)	11,2
Total	70,5	-	16,2	86,7	-	86,7	-	86,7	(11,8)	74,9

(1) Les rajustements (dépenses prévues non indiquées dans le Budget principal) reflètent:

- a) le financement pour la mise en œuvre de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (6,0 millions de dollars);
- b) les économies par suite de l'exercice du Comité d'examen des dépenses:
 - efficacités corporatives (0,5 millions de dollars);
 - économies liées aux achats (0,1 millions de dollars);
 - intégration du Programme de stages pour les jeunes (8,0 millions de dollars);
- c) le transfert du reliquat des fonds provenant du Programme de stages pour les jeunes (9,2 millions de dollars).

Tableau 3 : Crédits et postes statutaires dans le budget principal des dépenses

(en millions de dollars)

2005-2006			
Crédit ou poste statutaire	Vote modifié ou énoncé statutaire	2005-2006 Budget principal des dépenses courant ⁽¹⁾	2004-2005 Budget principal des dépenses antérieur
30	Dépenses de fonctionnement	62,1	37,8
35	Contributions	16,2	16,2
(S)	Contributions aux plans d'avantages sociaux des employés	8,4	4,5
	Total pour l'Agence ⁽²⁾	86,7	58,5

(1) Les chiffres du Budget principal des dépenses courant ne reflètent pas les économies consécutives à l'exercice du Comité d'examen des dépenses ni le transfert du reliquat des fonds du Programme de stages pour les jeunes à Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

(2) Le Budget principal de l'Agence s'est accru de 28,2 millions de dollars pour passer de 58,5 millions de dollars en 2004-2005 à 86,7 millions de dollars en 2005-2006. Cette augmentation de 28,2 millions de dollars est principalement due aux éléments suivants :

- une augmentation de 32,6 millions de dollars répartie comme suit :
 - ◆ 22,2 millions de dollars (y compris 2,7 millions de dollars pour les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés) transférés de la Commission de la fonction publique suite au transfert des responsabilités au titre des programmes de développement de carrière et de la recherche (démographie et études du marché du travail) conformément à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*;
 - ◆ 10,4 millions de dollars (y compris 0,9 million de dollars pour les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés) transférés du Secrétariat du Conseil du Trésor suite à la restructuration du gouvernement;
- une diminution de 4,4 millions de dollars expliquée comme suit :
 - ◆ une diminution prévue de 1,7 million de dollars liée au financement de l'initiative de réforme de la classification;
 - ◆ une diminution prévue de 2,3 millions de dollars par suite de l'élimination progressive de l'initiative d'équité en emploi – faire place au changement;
 - ◆ 0,4 million de dollars par suite de l'élimination progressive de certaines initiatives mineures et de rajustements à certains postes budgétaires, comme la réduction du taux de contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés de 1,5 p. 100 à 20 p. 100 du total des frais de personnel.

Tableau 4 : Coût net de l'Agence pour l'exercice budgétaire

(en millions de dollars)	Total
Total des dépenses prévues	74,9
<i>Plus : services reçus sans frais</i>	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	3,9
Contributions couvrant la partie des employés des primes d'assurance des employés et dépenses couvertes par le SCT (à l'exclusion des fonds renouvelables)	3,4
L'indemnisation des accidents de travail est prise en charge par Développement social Canada	-
Salaires et dépenses connexes liés aux services juridiques couverts par Justice Canada	0,1
	7,4
<i>Moins : recettes non disponibles</i>	-
Coût net de l'Agence en 2005-2006	82,3

Tableau 5 : Besoins en ressources par organisation et activité

(en millions de dollars)

Organisation \ Activité	Modernisation 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
Présidente	0,2	0,3	0,1	0,6
Vice-présidente exécutive	0,2	0,3	0,1	0,6
Gestion et planification stratégique	5,9	7,3	2,5	15,7
Communications	0,8	1,1	0,4	2,3
Planification des ressources humaines, responsabilisation et diversité	8,4	-	2,5	10,9
Modernisation de la gestion des ressources humaines	8,1	-	-	8,1
Réseau du leadership	-	24,5	-	24,5
Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique	-	6,6	-	6,6
Langues officielles	-	-	5,6	5,6
Total 2005-2006	23,6	40,1	11,2	74,9

Tableau 6 : Sommaire des transferts de paiement

(en milliers de dollars)	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007	Dépenses prévues 2007-2008
Un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité				
Contributions				
Programme de stages pour les jeunes ⁽¹⁾	16 200	-	-	-

- (1) Il a été décidé d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes à la Stratégie emploi jeunesse qui relève de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). Ces deux programmes s'adresse à des jeunes qui ont des défis à se trouver de l'emploi. Cette décision entraînera une prestation de programmes plus efficaces et rentables pour aider les jeunes à bien s'intégrer au milieu du travail.

Tableau 7 : Précisions sur les programmes de paiements de transfert

Programme de stages pour les jeunes

Remarque : Il a été décidé d'intégrer le Programme de stages pour les jeunes à la Stratégie emploi jeunesse qui relève de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC). Ces deux programmes s'adresse à des jeunes qui ont des défis à se trouver de l'emploi. Cette décision entraînera une prestation de programmes plus efficaces et rentables pour aider les jeunes à bien s'intégrer au milieu du travail.

1. Objectif

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

2. Résultats prévus

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

Les stages permettront aux jeunes d'acquérir de l'expérience ainsi que des compétences transférables qui contribueront à accroître leur employabilité. À la fin de leur stage, les participants seront davantage en mesure de trouver un emploi, de s'établir à leur compte ou de prendre la décision de poursuivre leurs études.

3. Indicateurs clés

Des places de stagiaire sont offertes et financées dans chaque province et territoire en fonction du taux de chômage des jeunes de la province ou du territoire et de la présence d'institutions fédérales. Quelque 28 p. 100 des stages sont établis et financés dans des régions rurales (c'est-à-dire hors des régions métropolitaines de recensement), ce qui permet aux jeunes de ces régions de participer au Programme. Au moins 50 p. 100 des stages sont réservés aux jeunes à risque. Plus de 50 p. 100 des participants qui terminent leur stage réussissent à trouver un emploi dans l'année qui suit ou reprennent leurs études. La moitié des participants reçoivent un appui supplémentaire du YMCA, comme des conseils ou de la formation en dynamique de la vie.

Tableau 8 : Adresses Internet utiles

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

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

[Tableau sommaire des responsabilités de l'Agence](http://www.hrma-agrh.gc.ca/common/resp_f.asp)

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)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[Loi sur la modernisation de la fonction publique](http://laws.justice.gc.ca/en/p-33.4/)

<http://laws.justice.gc.ca/en/p-33.4/>

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

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

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

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

[Politique sur la divulgation interne d'informations concernant des actes fautifs au travail](http://www.tbs-sct.gc.ca/veo-bve/common/policies-politiques_f.asp)

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)

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-pacfpc_f.asp)

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

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

<http://laws.justice.gc.ca/en/E-5.401/index.html>

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

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

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

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

[Conseil du Trésor](http://www.tbs-sct.gc.ca/common/us-nous_f.asp)

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

[École de la fonction publique du Canada](http://www.myschool-monecole.gc.ca/main_f.html)

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)

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

[Secrétariat du Conseil du Trésor](http://www.tbs-sct.gc.ca/index_f.asp)

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