



Seizième rapport annuel

au

Premier ministre

sur

la fonction publique du Canada

Kevin G. Lynch

Greffier du Conseil privé
et secrétaire du Cabinet

Pour l'année finissant le 31 mars 2009

Canada



Seizième rapport annuel

au

Premier ministre

sur

la fonction publique du Canada

Kevin G. Lynch

Greffier du Conseil privé
et secrétaire du Cabinet

Pour l'année finissant le 31 mars 2009

Canada

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Canada. Bureau du Conseil privé
Seizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada

Annuel.

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. : Sixteenth annual report to the Prime Minister on the public service of Canada.

Également disponible sur Internet à www.pco-bcp.gc.ca.

ISBN 978-0-662-06568-5

ISSN 1193-7637

N° de cat. CP1-1/2009

1. Fonction publique — Réforme — Canada — Périodiques. 2. Fonction publique — Canada — Personnel — Direction — Périodiques. 3. Fonction publique 2000 (Canada) — Périodiques. I. Titre. II. Titre : Sixteenth annual report to the Prime Minister on the public service of Canada.

Nota : Dans la présente publication, les termes du genre masculin utilisés pour désigner des personnes englobent à la fois les hommes et les femmes.

JL106

354.71'0005

Pour se procurer des exemplaires :

Téléphone : 613-957-5153

ATS/ATM : 613-957-5741

Télécopieur : 613-957-5043

Adresse électronique : info@pco-bcp.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2009.



Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet



Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada
K1A 0A3

Le 20 mars 2009

Monsieur le Premier ministre,

En ma qualité de chef de la fonction publique du Canada, j'ai l'honneur de vous présenter le *Seizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, comme le veut l'article 127 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Le présent rapport, comme le quinzième, porte sur le renouvellement de la fonction publique fédérale. Il rend compte des progrès accomplis à cet égard au cours de la dernière année et établit les domaines d'action prioritaires de celle qui vient.

Vous trouverez en annexe le troisième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique, qui a été rendu public en février 2009. Comme vous le savez, le Comité s'est employé à préciser les priorités du renouvellement de la fonction publique, et à formuler des recommandations utiles et opportunes.

La fonction publique évolue dans un monde très complexe, surtout en cette difficile période de récession mondiale. En même temps, nous devons continuer de faire face aux pressions démographiques subies par la fonction publique, et nous efforcer de former la prochaine génération de fonctionnaires. La capacité de relever ces défis est l'élément fondamental du renouvellement et du dynamisme de la fonction publique.

Monsieur le Premier ministre, votre appui est essentiel dans cet effort visant à ce que la fonction publique du Canada demeure une institution impartiale, excellente et diversifiée. Vous pouvez compter sur une volonté profonde, au sein de la fonction publique, de servir les Canadiens et les Canadiennes avec intégrité et excellence.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier ministre, l'assurance de ma haute considération.

Kevin G. Lynch

Canada

Table des matières

I. Introduction	1
Le Canada aujourd'hui	1
Le renouvellement de la fonction publique	1
Contenu du rapport.....	3
II. Réalisations en 2008	3
Nouvelle structure de gouvernance des ressources humaines	3
Les progrès réalisés par rapport aux engagements pris	5
Adhésion élargie au renouvellement	11
III. Le renouvellement en période difficile	14
Aller de l'avant	14
Attentes des gestionnaires et des employés	14
Gestion du rendement	16
IV. Faire avancer le renouvellement : priorités pour 2009	17
Objectifs à moyen terme.....	17
Réponse au Comité consultatif du Premier ministre	18
Objectifs pour 2009	19
V. En guise de conclusion	21

Annexe A :	Profil démographique de la fonction publique fédérale en 2008	23
Annexe B :	Changements à la structure de gouvernance des ressources humaines.....	35
Annexe C :	Résultats du Plan d'action 2008-2009 pour le renouvellement de la fonction publique	42
Annexe D :	Planification intégrée des activités et des ressources humaines	53
Annexe E :	Modèle d'évaluation du rendement des sous-ministres	56
Annexe F :	Troisième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre.....	61

I. Introduction

Il s'agit de mon quatrième rapport sur la fonction publique depuis que j'ai assumé les responsabilités de greffier du Conseil privé, secrétaire du Cabinet et chef de la fonction publique, en mars 2006.

Le Canada aujourd'hui

Je vous sou mets ce rapport dans un contexte économique où les défis pour le gouvernement du Canada et les Canadiens sont considérablement différents de ceux de l'année passée. Le gouvernement doit donc, plus que jamais, pouvoir compter sur une fonction publique professionnelle et impartiale. En effet, le monde n'a pas connu depuis plus de 60 ans pareille récession synchronisée, que vient exacerber la crise des marchés financiers internationaux. Dans de telles circonstances, l'économie canadienne n'échappe pas à la récession, qui se caractérise par des pertes d'emplois et une chute de la confiance des entreprises, des investisseurs et des ménages.

En collaboration avec les autres pays, ainsi qu'avec les provinces, les territoires et le milieu des affaires, le gouvernement du Canada a pris des mesures budgétaires pour stabiliser le système financier et stimuler l'économie. Ce processus repose en partie sur les idées, les conseils et l'expérience de la fonction publique, c'est-à-dire de tous les ministères et organismes capables d'exécuter les politiques et programmes dont a besoin notre pays en cette période difficile. Je suis fier de la contribution ainsi apportée par un si grand nombre de mes collègues fonctionnaires.

Le renouvellement de la fonction publique

J'ai pour tâche, en tant que greffier du Conseil privé, de veiller à ce que la fonction publique du Canada fournisse au gouvernement des conseils et du soutien professionnels de manière réactive et responsable. C'est pourquoi, dès ma nomination en 2006, j'ai fait du renouvellement de la fonction publique ma grande priorité de gestion. Il m'apparaissait

clairement que la fonction publique ne pourrait continuer de jouer son rôle national essentiel si on ne mettait pas fermement l'accent — à long terme — sur son renouvellement, lequel exige non seulement le recrutement pour compenser les départs à la retraite, mais aussi la formation et le perfectionnement des employés, et la recherche de nouvelles compétences et façons de faire adaptées aux défis de l'avenir.

Au cours de mes déplacements au Canada l'année dernière, et lors de dizaines de réunions avec des fonctionnaires et des groupes non gouvernementaux, j'ai rappelé que le renouvellement, loin d'être une simple initiative de ressources humaines, vise avant tout la conduite des *affaires* du gouvernement; il s'agit donc de permettre aux institutions du secteur public de mieux servir les Canadiens.

Les affaires du gouvernement sont aujourd'hui plus complexes que jamais : pratiquement tous les ministères et organismes doivent relever des défis à portée mondiale, utilisant de nouveaux outils, et invitant les employés à recourir à des méthodes de travail novatrices, en équipes intégrées, souvent multi-organisationnelles.

En s'attaquant à ces défis, notre intention n'est pas de rendre la fonction publique semblable au secteur privé. Le gouvernement a différents objectifs, valeurs et indicateurs de succès. Le but ultime du fonctionnaire n'est pas le profit, mais le service — faire une différence pour les Canadiens. Pensons par exemple au concept de « l'excellence du service » des employés du Bureau des passeports. Pour eux, offrir un bon service ne consiste pas uniquement à fournir aux clients un produit abordable dans des délais satisfaisants, mais à produire un document qui, puisqu'il protège la sécurité du Canada, bénéficie à toute la population.

Nous pouvons donc tous être fiers de notre travail, qui présente des difficultés souvent uniques à la fonction publique, mais qui est si important pour les Canadiens.

Contenu du rapport

Nous entreprenons l'année 2009 après avoir amorcé depuis plusieurs années un processus de renouvellement qui se prolongera dans l'avenir prévisible. Dans ce rapport, j'aimerais souligner les réalisations accomplies au cours des douze derniers mois, de même que les domaines où les progrès ont été plus lents que prévu. L'annexe A du rapport présente le profil démographique de la fonction publique fédérale et établit des objectifs précis de renouvellement pour la prochaine année.

La section II décrit les progrès accomplis en 2008 par rapport aux objectifs énoncés dans le rapport de l'an dernier. La section III traite des défis particuliers que présente le renouvellement dans le contexte actuel. On y examine également les attentes et les obligations mutuelles des gestionnaires et des employés afin de mieux cerner les attentes et les occasions à saisir face au changement dans l'environnement de travail. La section IV porte sur les thèmes et les objectifs particuliers pour l'année à venir.

Au fur et à mesure que nous progressons, nous devons nous rappeler que le renouvellement de la fonction publique est d'abord et avant tout un effort collectif. Dans l'ensemble du gouvernement, les fonctionnaires apprennent les uns des autres les changements qui doivent être apportés, les mesures qui fonctionnent ou ne fonctionnent pas et la façon de conjuguer leurs efforts pour créer une fonction publique où les employés dévoués peuvent développer leur plein potentiel afin de bien servir leur pays.

Il s'agit d'une occasion en or à saisir pour chacun d'entre nous.

II. Réalisations en 2008

Nouvelle structure de gouvernance des ressources humaines

Le 6 février 2009, le Premier ministre a annoncé des changements importants afin d'améliorer la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada. Ces changements donnent suite aux recommandations du Comité

consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre, publiées dans son rapport 2008. Le comité trouvait que la structure de gouvernance des ressources humaines existante « est exagérément complexe. Les intervenants sont trop nombreux ce qui entraîne un dédoublement des règles, lesquelles sont souvent inutiles ». Il recommandait donc de la simplifier et de la rendre plus cohérente.

C'est ce que les changements apportés par le gouvernement permettront de faire. Depuis le 2 mars 2009, l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) et les secteurs du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) qui s'occupent des questions liées à la rémunération et aux ressources humaines ont été regroupés au sein d'un même bureau qui est chapeauté par un nouveau dirigeant principal des ressources humaines (DPRH). Ce bureau relève, tout comme celui du Bureau du contrôleur général, du Secrétariat du Conseil du Trésor. Désormais, les organismes centraux responsables de la gestion des ressources humaines pourront ainsi se concentrer uniquement sur les activités pangouvernementales.

Ces changements organisationnels reconnaissent que les sous-ministres sont les principaux responsables de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Ils leur confèrent clairement la responsabilité de gérer pleinement et efficacement leur personnel, en collaboration avec leurs équipes de direction et avec le soutien des professionnels des ressources humaines, en leur procurant la souplesse nécessaire pour le faire.

Pour en savoir davantage sur la nouvelle structure de gouvernance, consultez l'annexe B.

Les progrès réalisés par rapport aux engagements pris¹

En 2007, dans mon quatorzième rapport, j'énonçais les quatre grandes priorités du renouvellement de la fonction publique : la *planification*, le *recrutement*, le *perfectionnement des employés* et l'*infrastructure habilitante*. À ces éléments s'est ajouté le thème général du rapport de l'an dernier, l'*engagement des employés*, dont je traiterai plus en détails à la section IV.

À la lumière de ce que nous avons accompli jusqu'à maintenant, je tiens à préciser qu'il n'existe aucune « solution miracle » aux difficultés que pose le renouvellement de la fonction publique. La clé du succès réside dans des progrès soutenus à long terme et, dans l'ensemble, je suis heureux de constater des progrès dans tous les secteurs d'activités.

Une bonne partie du mérite revient aux administrateurs et aux autres cadres supérieurs, qui ont œuvré dans les ministères et à l'échelle de l'administration fédérale. Cela dit, à mesure que l'exercice prend de l'ampleur, de nouvelles percées surviennent, à l'échelle des directions ou des divisions au sein des ministères et agences, mais également parmi les groupes d'employés qui travaillent dans des collectivités fonctionnelles, des conseils régionaux et des réseaux d'employés. Tous prennent en main leur avenir de façon très constructive.

Planification

Pour une planification optimale des ressources humaines dans les ministères et les organismes, il faut l'intégrer à celle des activités générales. C'est pourquoi nous avons mis sur pied à cet égard un groupe d'experts présidé par l'ancien secrétaire du Conseil des ministres du gouvernement de l'Ontario, Tony Dean. Le groupe a reçu pour mandat de revoir les plans intégrés des activités et des ressources humaines qui ont été préparés pour 2007-2008 par les

¹ On présente à l'annexe C un exposé des résultats obtenus grâce au Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique 2008-2009.

ministères et les organismes ainsi que d'y recenser les pratiques exemplaires et les leçons apprises.

Dans son rapport, déposé en novembre 2008², le groupe présente quatre grandes recommandations qui serviront à orienter le travail des sous-ministres au cours des prochains mois :

1. les membres des plus hauts échelons hiérarchiques devraient affirmer l'importance de la planification intégrée dans la création d'un éventail complet d'options permettant d'atteindre les principaux objectifs opérationnels;
2. les sous-ministres devraient promouvoir la planification intégrée et modéliser les comportements d'intégration;
3. on devrait diffuser et partager les meilleures pratiques à adopter pour bien appliquer la planification intégrée;
4. les organismes centraux devraient appuyer les ministères et les organismes gouvernementaux et leur faciliter la tâche.

Pareille approche relève du bon sens le plus élémentaire, et nous remercions le groupe de s'être aussi bien acquitté de son mandat. Son rapport nous servira, au cours des années à venir, à évaluer les progrès en matière de planification intégrée des activités et des ressources humaines.

Je suis heureux de constater, à l'instar du groupe de travail, que les principes de la planification intégrée sont de plus en plus solidement ancrés dans toute l'administration fédérale. Depuis 2007-2008, les administrateurs généraux sont tenus de les mettre en application dans des plans qui comportent notamment des stratégies d'équité en emploi, et qu'ils mettent à la disposition des employés sur le site de leur ministère. Lors de l'exercice annuel d'évaluation sous le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), le SCT en évalue la qualité et détermine les progrès réalisés par rapport aux engagements qui ont été pris.

² Voir l'annexe D, consacrée à la planification intégrée des activités et des ressources humaines dans la fonction publique fédérale.

Alors que des mesures essentielles ont été clairement prises pour améliorer la planification des ressources humaines, le défi maintenant est d'exécuter ces plans de façon à améliorer concrètement les activités organisationnelles ainsi que le milieu de travail des employés. C'est ce qui doit désormais retenir notre attention.

Recrutement

Deux engagements ont été pris à l'égard du recrutement dans le Plan d'action pour le renouvellement de l'année dernière. Le premier visait à ce que les sous-ministres et les administrateurs généraux offrent un poste pour une période indéterminée à au moins 4 000 nouveaux diplômés de niveau postsecondaire. Cet objectif a été dépassé : en effet, à compter de mars 2009, plus de 4 200 offres avaient été faites.

Le second engagement portait sur le renforcement de l'image de marque. L'une des initiatives proposées consistait à mettre à la disposition des chercheurs d'emploi d'ici la fin de 2009, un site Internet facile d'utilisation. Le projet suit son cours, quoique plus lentement que prévu.

À l'automne de 2008, dans le cadre d'une autre initiative très prometteuse, nous avons organisé des salons de l'emploi pilotes dans quatre universités : Waterloo, Dalhousie, Victoria et Sherbrooke. Les ministères et les organismes recruteurs y avaient délégué leurs sous-ministres, accompagnés de gestionnaires et de professionnels des ressources humaines, afin de rencontrer des candidats potentiels. Au volet recrutement s'ajoutait celui de la promotion de l'image de marque : la fonction publique y était présentée aux étudiants comme un employeur dynamique et de premier choix qui offre une vaste gamme d'emplois des plus intéressants. On y mettait également en lumière les perspectives de partenariat entre les universités et la fonction publique en vue d'offrir aux finissants de nouvelles possibilités de carrière.

Le recrutement ne se limite toutefois pas à trouver de bons candidats. Il s'agit plutôt de trouver des gens dont les compétences correspondent aux exigences des différents postes

à combler et aux besoins du moment dans le secteur public³. Il s'agit de plus, à voir à ce que les recherches s'étendent à tout le pays, afin que la fonction publique puisse bénéficier du plus grand nombre de nouveaux talents et ainsi créer un bassin de candidats qui témoigne véritablement de la diversité des Canadiens et Canadiennes, de leurs compétences et de leurs idées.

Au cours des dernières années, nous avons réalisé des progrès considérables sur la voie d'une représentation accrue des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi, c'est-à-dire les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles.

Cela dit, il y a davantage à faire en ce qui a trait à une **représentation** accrue au niveau des cadres supérieurs. La question a été discutée par le Comité consultatif du Premier ministre, où nous avons largement bénéficié du point de vue de personnes intéressées des secteurs public et privé.

Afin d'ajouter à nos efforts pratiques, j'ai également fait appel à une sous-ministre d'expérience, Monique Collette, présidente de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), afin d'élaborer des approches nouvelles et pragmatiques à l'édification d'une fonction publique représentative de la diversité canadienne, ainsi qu'à la reconnaissance et à l'utilisation soutenue des deux langues officielles du Canada en milieu de travail. Le prochain rapport annuel fera état des résultats de ses efforts et de la façon dont ils devraient orienter notre démarche à l'avenir.

Une fonction publique diversifiée en 2008

On présente à l'annexe A les données récentes relatives à la représentativité au sein de la fonction publique du Canada des quatre groupes d'équité en matière d'emploi. En 2008, la représentation des femmes affichait les plus importantes augmentations atteignant 54,9 pour cent par rapport à l'ensemble de la fonction publique, dont 41,2 pour cent chez les cadres. On a constaté des améliorations à l'égard de tous les groupes visés, et trois d'entre eux (femmes, Autochtones et personnes handicapées) dépassent leur taux de disponibilité dans la population active.

³ C'est ce que l'on décrit parfois comme le passage d'un modèle de recrutement et de dotation axé sur l'offre à un modèle axé sur la demande.

Le perfectionnement

L'année dernière, les sous-ministres et les administrateurs généraux ont été chargés de veiller à ce que les superviseurs donnent une rétroaction sur le rendement à leurs employés et discutent avec eux de leur perfectionnement professionnel et besoins de formation connexes. Ils ont également été chargés d'étendre à tous les cadres supérieurs, d'ici mars 2009, l'approche de gestion des talents déjà appliquée aux sous-ministres adjoints (SMA).

À quelques exceptions près, ces deux engagements se sont concrétisés. Il nous incombe donc maintenant d'améliorer l'efficacité de ces outils de rendement, tant pour les gestionnaires que pour les employés.

Un autre engagement portait sur le renforcement des programmes de perfectionnement des gestionnaires, et sur ce plan aussi, des progrès ont été réalisés.

- Les sous-ministres ont approuvé un cadre détaillé pour le perfectionnement en leadership dans la fonction publique, et sont maintenant à identifier des mesures précises de renforcement et d'amélioration des programmes de perfectionnement.
- Conformément à un autre de nos engagements, un second groupe de 25 hauts dirigeants prometteurs a entrepris le Programme avancé en leadership (PAL). Le PAL est une nouvelle initiative qui combine apprentissage en classe et expérience sur le terrain de grands enjeux nationaux et internationaux.
- Afin de préparer de jeunes fonctionnaires à être les leaders de demain en matière de politiques, nous avons demandé à 150 d'entre eux d'élaborer une évaluation des principaux défis auxquels sera confronté le Canada en 2017, et de leurs répercussions pour la fonction publique. Ce projet intéressant, conçu pour coïncider avec le 150^e anniversaire du Canada, se poursuit actuellement.

Les administrateurs généraux ont été chargés d'appliquer aux hauts dirigeants un processus d'**évaluation du rendement** rigoureux, comprenant des engagements clairs et évaluables, une rétroaction de mi-année, et des plans d'action précis sur les lacunes constatées. Mises à part quelques exceptions, cette directive a été suivie partout au gouvernement. Cette approche plus rigoureuse reflète le modèle d'évaluation révisé des sous-ministres, résumé à l'annexe E.

L'infrastructure habilitante

L'année dernière, nous avons pris des engagements sous trois rubriques : *gouvernance*, *efficacité*, et *jalons*. Sur la question de la *gouvernance*, de grands progrès ont été réalisés. On les décrit ci-dessus et, plus en détail, à l'annexe B.

En ce qui concerne l'*efficacité*, le Secrétariat du Conseil du Trésor a pris des mesures préliminaires afin de réduire la prolifération des règles qui entrave la prestation efficace des services. Ainsi, il a réduit la surveillance par le centre des ministères très performants, et allégé d'au moins 10 pour cent le fardeau administratif et les exigences de rapports imposés à ses clients. L'*efficacité* demeure une priorité pour l'avenir.

On a aussi réalisé des progrès relatifs aux *jalons*. Nous avons fixé les indicateurs clés qui seront utilisés pour le suivi centralisé de l'état de la fonction publique et de la gestion de ses effectifs, et nous lancerons un sondage en ligne pour mieux mesurer les différents aspects de la gestion des personnes, dont le degré de mobilisation des employés, à compter de 2010. L'AFPC, par l'entremise de Statistique Canada, a administré le quatrième sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, dont les résultats seront disponibles ce printemps.

Enfin, les sous-ministres et les administrateurs généraux ont été chargés d'établir des normes de service ministérielles pour les principaux services de ressources humaines, dont la dotation, la classification et la rémunération, et de les communiquer à leurs employés. Malgré les efforts déployés, les progrès dans ce dossier ne sont pas encore au niveau espéré.

Adhésion élargie au renouvellement

Nous amorçons une nouvelle étape dans le renouvellement de la fonction publique alors que nous constatons l'émergence de nouvelles idées et initiatives dans les ministères et les organismes, et dans divers réseaux dirigés par des employés. Les collectivités fonctionnelles et les groupes professionnels, de même que bon nombre de conseils régionaux, ont relevé avec énergie et imagination les défis auxquels leurs membres sont confrontés.

Leurs initiatives comme tant d'autres dans l'ensemble du gouvernement ne sont pas des projets « issus du haut ». Elles démontrent plutôt comment des groupes de fonctionnaires engagés prennent en main le renouvellement de leur propre collectivité professionnelle. Tout le mérite leur en revient.

Nous accorderons encore plus d'importance aux **collectivités fonctionnelles**, lesquelles ont, à ce jour, axé leurs efforts sur le renforcement de la capacité. À cette fin, elles ont défini les priorités d'apprentissage et élaboré des stratégies à long terme en réponse aux enjeux précis que révèlent les études démographiques.

Bon nombre de collectivités ont également contribué à simplifier les processus de gestion des ressources humaines en adoptant une approche générique pour élaborer les descriptions de travail et les profils de compétences afin d'appuyer le perfectionnement mieux ciblé des employés ainsi qu'un recrutement et une embauche efficaces et efficaces. Par exemple :

- le Conseil des ressources humaines a collaboré avec des partenaires clés pour élaborer des outils génériques à l'intention du groupe PE, qui seront mis à l'essai dans certains ministères utilisateurs précoces;
- la collectivité de GI-TI a développé des modèles organisationnels génériques pour le secteur des TI, ainsi que des descriptions d'emploi pré-classifiées et des profils de compétences pour la mise en œuvre dans les ministères et organismes. Elle est aussi à élaborer un modèle

organisationnel et des descriptions de travail génériques pour les postes en gestion de l'information.

D'autres collectivités ont élaboré et mis en œuvre des outils liés à l'engagement communautaire et à l'échange d'information. Par exemple :

- la collectivité des sciences et de la technologie est à développer et mettre en œuvre un site intranet collaboratif qui permet à toute la collectivité de discuter sur wiki;
- la collectivité des communications a mis sur pied le concept des cafés de réseautage avec des étudiants afin de favoriser les échanges entre les nouvelles ou futures recrues et des communicateurs plus expérimentés au sein du gouvernement.

La **Communauté nationale des gestionnaires** a un rôle clé à jouer en matière de renouvellement de la fonction publique. En avril 2008, la Communauté, qui compte environ 50 000 fonctionnaires provenant de tous les secteurs et de tous les domaines de spécialisation, a tenu sa conférence nationale annuelle. Dans le cadre de cette conférence, un « sondage en ligne » a été administré à près d'un millier de gestionnaires de tout le Canada sur des sujets liés au renouvellement de la fonction publique. De vastes consultations ont par la suite été effectuées à l'échelle du gouvernement pour obtenir des points de vue additionnels sur les secteurs prioritaires d'action qui sont :

- l'accroissement de la capacité de gestion du rendement;
- la planification plus systématique de la relève;
- le renforcement de l'engagement des employés à l'égard du renouvellement de la fonction publique.

En poursuivant ses travaux sur ces questions prioritaires, la Communauté des gestionnaires a exploré des possibilités de collaboration à des initiatives de renouvellement de la fonction publique avec des collectivités avec des intérêts semblables.

Cet exercice visait à mettre en place les outils et le soutien nécessaires pour gérer le rendement des employés, appuyer le réseautage et l'engagement intercommunautaires et échanger des idées sur le renouvellement et les pratiques exemplaires.

Les **conseils fédéraux régionaux** se composent de hauts fonctionnaires de toutes les provinces qui travaillent sous la présidence d'un cadre supérieur désigné. Un certain nombre de conseils ont contribué à faire avancer le renouvellement de la fonction publique, et plusieurs ont élaboré des plans d'action régionaux à cette fin. Je m'attends à ce qu'ils assument un plus grand leadership dans le renouvellement dans les années à venir.

- Le Conseil régional du Québec a effectué un examen approfondi des plans intégrés d'activités et de ressources humaines des ministères et organismes afin d'identifier les capacités régionales, les questions et les besoins communs ainsi que les pratiques exemplaires et les outils;
- Les conseils fédéraux de l'Alberta et du Pacifique ont commandé une étude des tendances du marché de l'emploi en Alberta et en Colombie-Britannique afin d'évaluer les incidences éventuelles qu'il pourrait avoir sur les efforts déployés en vue du renouvellement de la fonction publique. Les conseils ont tenu compte de cette étude lors de l'élaboration de leur plan d'action;
- En encourageant l'apprentissage et l'engagement à grande échelle, le Conseil fédéral de la Nouvelle-Écosse a favorisé les échanges intergénérationnels dans le cadre d'activités et d'événements variés.

Ce que je trouve le plus encourageant de ces initiatives régionales et de celles à venir, c'est qu'elles démontrent le niveau d'imagination dont font preuve les fonctionnaires en travaillant horizontalement, en élaborant des solutions pratiques et en apprenant les uns des autres sur la façon de renforcer leurs organisations.

III. Le renouvellement en période difficile

Aller de l'avant

Les Canadiens reconnaissent la contribution essentielle de la fonction publique pour régler les problèmes sérieux auxquels le pays doit faire face et relever les défis mondiaux. Le renouvellement de la fonction publique consiste à se doter d'une fonction publique capable de faire preuve de créativité devant les défis complexes actuels et à venir.

Au cours des dernières années, bon nombre de ministères et d'organismes ont acquis de nouvelles compétences et capacités; ils ont commencé à investir dans la formation et le perfectionnement des connaissances des employés; ils ont réduit les formalités administratives et facilité l'administration des subventions et contributions; ils ont adopté de nouvelles technologies pour collaborer à l'élaboration de politiques et de programmes. Ils s'attaquent maintenant, et avec une rigueur accrue, à la question de la gestion du rendement.

Ces changements illustrent que le renouvellement est bel et bien amorcé, et que les efforts à cet égard devront se poursuivre au cours des années à venir. Le renouvellement de la fonction publique a été amené par des changements démographiques inévitables et par la nécessité de redonner à la fonction publique les moyens de continuer à jouer son rôle d'institution vitale, capable de relever les nouveaux défis complexes de l'avenir. C'est ce que nous avons fait, et c'est ce que nous continuerons de faire.

Attentes des gestionnaires et des employés

Dans cet environnement en évolution, il est important d'être clairs sur les attentes que les gestionnaires sont en droit d'avoir à l'égard des employés, et sur ce que les employés sont en droit

d'attendre en retour de leurs gestionnaires. J'entrevois ceci comme une relation d'obligation mutuelle qui suppose des responsabilités spécifiques de part et d'autre.

Les fonctionnaires de tous les niveaux sont assujettis à un *Code de valeurs et d'éthique* commun. La plus importante de nos obligations communes consiste, évidemment, à fournir des conseils impartiaux et professionnels au gouvernement élu et à l'appuyer. Il s'agit d'un élément essentiel de la fonction publique dans notre système de gouvernement à la Westminster, qui nous distingue clairement des autres systèmes démocratiques.

Il faut donc prendre en compte les valeurs qui définissent la fonction publique dans l'exécution des activités quotidiennes dans le milieu de travail. Les gestionnaires de tous les niveaux doivent veiller à :

- traiter leurs employés avec équité et respect;
- donner aux employés des directives claires et de la rétroaction positive sur leur rendement;
- collaborer avec les employés dans la préparation de leur plan d'apprentissage et leur donner des occasions adéquates de perfectionnement professionnel;
- tenir compte de leurs points de vue.

De leur côté, les employés sont tenus :

- de travailler avec diligence et de produire du travail de grande qualité;
- d'accepter les directives et de produire des résultats correspondants;
- de fournir des conseils professionnels francs à l'appui de la mission de l'organisation;
- de contribuer de façon constructive au milieu de travail et à l'équipe.

Gestion du rendement

La question de la gestion du rendement est d'autant plus importante aujourd'hui au moment où l'on exige toujours davantage de la fonction publique. J'ai mentionné que les employés sont en droit de s'attendre à une gestion efficace de la part de leur gestionnaire. Ils ont également le droit de savoir que leur bon rendement sera reconnu, et que, par ailleurs, les gestionnaires prendront les mesures qui s'imposent si leur rendement, ou celui de leurs collègues, est piètre. Pour satisfaire à cette attente fondamentale, il faut maintenir un dialogue ouvert entre gestionnaires et employés.

Je crois qu'une bonne gestion du rendement est une question autant d'équité envers les personnes que d'efficacité organisationnelle. C'est pourquoi le régime de gestion du rendement plus rigoureux, élaboré tout d'abord à l'intention des sous-ministres, sera appliqué à toute la collectivité des cadres. Les sous-ministres devront faire rapport des étapes qui auront été prises pour l'application de ce nouveau régime de gestion à tous les cadres de leur organisation.

Nous devons par ailleurs prendre des mesures efficaces pour étendre à l'ensemble de la fonction publique notre approche en matière de gestion du rendement. S'ils ne sont pas réglés, les problèmes de faible rendement nuisent au moral et à l'efficacité. Des mécanismes efficaces de gestion du rendement comptent parmi les meilleurs outils pour assurer le succès collectif durable de la fonction publique. Les employés à tous les niveaux sauront en bénéficier.

IV. Faire avancer le renouvellement : priorités pour 2009

Objectifs à moyen terme

Alors que le renouvellement de la fonction publique se poursuivra au cours de l'année, mes collègues sous-ministres et moi continueront d'accorder une attention particulière à la collectivité des cadres intermédiaires, puisqu'ils sont porteurs de la « philosophie de gestion » dans tous les ministères et organismes et, par conséquent, continueront d'être au centre des efforts de renouvellement. Les gestionnaires ont une influence majeure sur la perception qu'ont les employés de leur travail et leur degré d'engagement à l'égard des objectifs ministériels. Nous voulons maintenir un dialogue ouvert et actif avec les gestionnaires et leur fournir les outils pour être en mesure de diriger leur organisation au cours des années à venir.

Au cours des prochaines années, je demanderai aux administrateurs généraux et aux chefs d'organismes de s'assurer que les nouveaux employés bénéficient du bagage de connaissances de leurs collègues plus expérimentés dans le cadre de programmes de gestion et de transfert des connaissances plus efficaces. Il s'agit d'un autre domaine où les ministères et les organismes ont beaucoup à apprendre les uns des autres.

Je suis très conscient de la nécessité d'établir des liens avec les fonctionnaires plus jeunes et les nouveaux employés, notamment dans le cadre d'activités de recrutement très réussies comme les salons de l'emploi lancés en 2008. En effet, j'encourage tous les cadres supérieurs à saisir l'occasion de participer au processus de recrutement. Il s'agit d'une expérience d'apprentissage des plus enrichissantes qui ne manquera pas de renouveler l'enthousiasme des participants à l'égard de la carrière qu'ils ont choisie au sein de la fonction publique.

Réponse au Comité consultatif du Premier ministre

Les trois principales recommandations du Troisième rapport annuel du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre, publié en février 2009, sont : l'importance d'adopter une approche pangouvernementale de gestion des risques fondée sur les principes; la nécessité de moderniser les principaux systèmes de gestion interne, notamment le système de rémunération; et voir à ce que le programme de recrutement demeure une priorité de gestion.

«Compte tenu du ralentissement économique mondial que nous connaissons, il importe plus que jamais de renouveler la fonction publique. En cette période d'incertitude, la fonction publique fédérale sera appelée à adopter de nouvelles façons plus efficaces de mener ses activités, tout en cherchant, autant que possible, à réaliser des gains en efficience. Bref, la conjoncture actuelle souligne combien il est important que la fonction publique s'adapte rapidement à la nouvelle réalité, et nous croyons que c'est là l'essence même du renouvellement de la fonction publique. »

Troisième rapport annuel du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre

J'apprécie le fait que le Comité consultatif reconnaît l'importance du renouvellement, tant pour la fonction publique que pour les Canadiens. J'apprécie également l'engagement du Comité à voir à ce que la fonction publique demeure une institution dynamique et adaptable, dévouée à servir les Canadiens avec professionnalisme, impartialité et excellence.

Les recommandations du Comité, que nous accueillons favorablement, nous permettront d'atteindre plus efficacement les résultats escomptés et de mieux adapter les services publics à la conjoncture économique que vit le Canada actuellement. La gestion du risque, et l'innovation qui peut en découler, exigera que nous acceptions d'être ouverts à plus de risques. Par ailleurs, les gestionnaires au sein de la fonction publique, le gouvernement, les organismes de surveillance et le grand public devront être plus tolérants face à d'éventuelles erreurs.

Nous devons sans tarder moderniser nos systèmes de rémunération qui sont désuets depuis des décennies. Cependant, de tels investissements supposent des coûts et des risques vu l'état actuel des systèmes. De plus, au cours de l'année nous poursuivrons nos efforts de recrutement externe. Le prochain rapport annuel fera état des progrès réalisés à l'égard de ces recommandations qui, bien qu'opportunes, posent des défis.

Objectifs pour 2009

Comme par le passé, nous fixerons aux cadres supérieurs des objectifs précis en matière de renouvellement en 2009, regroupés sous les thèmes habituels.

Au sujet de la **planification**, dans son rapport de novembre 2008, le groupe d'experts définit l'orientation que les ministères et les organismes devraient donner à la planification des activités et des ressources humaines. Il énonce aussi des mesures pratiques à prendre pour faire progresser la planification. En plus, il précise les indicateurs de succès qui permettront aux employés et aux organismes centraux d'évaluer les progrès accomplis.

Au cours de la prochaine année, nous demanderons aux sous-ministres de rendre compte des mesures prises pour appliquer les principes et les leçons présentés dans le rapport du groupe d'experts. Nous nous attendons à ce que les plans intégrés dénotent un souci de clarté et de simplicité et à ce qu'ils soient résolument centrés sur les objectifs opérationnels. Nous voudrions pouvoir nous assurer que ces plans servent à orienter les activités de programme de l'organisation.

En 2009-2010, nous veillerons à poursuivre le **recrutement** selon une approche prudente qui tient compte des besoins stratégiques de la fonction publique, et ce au chapitre tant de l'embauche de nouveaux diplômés de niveau postsecondaire que de professionnels à mi-carrière qui enrichiront la fonction publique de leur expérience professionnelle.

Notre interaction avec les universités et les collèges se poursuivra en 2009 au moyen de mécanismes tels que les salons de l'emploi. Cette année, la formule des salons de l'emploi sera modifiée de manière à favoriser un recrutement postsecondaire efficace et la promotion de l'image de marque distinctive de la fonction publique.

L'atteinte d'une véritable **représentativité de l'effectif** dans la fonction publique demeure un objectif important. Notre objectif à cet égard est de doter la fonction publique d'un effectif qui soit véritablement représentatif de la diversité canadienne à tous les niveaux. Nombreux sont ceux qui estiment que si nous avons pu faire des progrès concrets sur le plan de la représentation des sexes — et c'est le cas —, nous pouvons sûrement en faire autant pour les personnes handicapées, les Autochtones et les membres des minorités visibles. C'est un défi que nous acceptons de relever.

Le **perfectionnement** demeure une priorité. Un de nos objectifs en 2009 concerne le développement du leadership en général. Les sous-ministres ont étudié cette question de près au cours de la dernière année, et ils ont conclu que nous devons cibler les possibilités d'apprentissage en milieu de travail, les programmes d'apprentissage continu pour les employés et le perfectionnement de dirigeants en gestion hiérarchique. L'ensemble des programmes, qu'ils s'adressent aux recrues, aux fonctionnaires à mi-carrière ou aux cadres supérieurs, seront réévalués en fonction du nouveau cadre de développement du leadership.

Il convient par ailleurs d'améliorer la reconnaissance des deux **langues officielles** du Canada au travail. Il ne s'agit pas seulement de la représentation des francophones et des anglophones à tous les échelons de la fonction publique. Les résultats obtenus à ce chapitre sont assez satisfaisants. Il s'agit plutôt, en ce qui concerne le travail et le service au public, de veiller à ce que la fonction publique emploie et respecte les deux langues officielles.

Une **infrastructure habilitante** qui permet de fournir d'excellents conseils et services repose sur des personnes aussi bien que sur des systèmes. Dans la nouvelle structure de gouvernance des ressources humaines, l'imputabilité à l'égard de la gestion des personnes incombe clairement aux sous-ministres. Ces derniers devront démontrer qu'ils ont mis en place un régime de gestion des ressources humaines qui tient compte de cette responsabilité à chacune des étapes du processus de gestion des ressources humaines, soit le recrutement, la dotation, l'apprentissage, la promotion et le développement du leadership.

V. En guise de conclusion

J'ai évoqué, au début de ce rapport, les circonstances économiques extraordinaires que nous vivons. Dans ce contexte, une fonction publique très performante est plus essentielle que jamais pour le Canada et pour les Canadiens. Voilà pourquoi le renouvellement de la fonction publique demeure important, quelles que soient les circonstances.

Il ne convient pas que le renouvellement soit associé à un gouvernement ou à un chef de la fonction publique en particulier. Il s'agit plutôt d'un défi que nous devons considérer comme étant l'une de nos responsabilités permanentes en tant que fonctionnaires si nous voulons continuer d'être utiles à la population canadienne et à son gouvernement national. Par ailleurs, le renouvellement de la fonction publique n'est pas une initiative circonscrite dans le temps. Au contraire, elle constitue un processus délibéré d'évolution et d'innovation qui doit se poursuivre, car aucune institution nationale ne peut espérer réussir sans évoluer.

S'il est un ingrédient crucial au succès du renouvellement de la fonction publique, c'est bien l'engagement personnel — les idées et l'adhésion — des 260 000 hommes et femmes aux quatre coins du Canada et à l'étranger qui ont choisi de faire carrière dans la fonction publique fédérale. Au fur et à mesure que progresse le renouvellement, il nous importera d'avoir une compréhension

commune du rôle de la fonction publique et de son importance. À défaut d'une telle compréhension commune et de la volonté de chacun d'y mettre du sien, il sera plus difficile de soutenir le processus du renouvellement à long terme.

Le renouvellement vous appartient. À vrai dire, les plus importantes conséquences du renouvellement de la fonction publique se feront sentir en grande partie dans le milieu de travail et dans les aspects des programmes qui touchent directement les citoyens. Le renouvellement sera une réussite dans la mesure où les fonctionnaires y verront un moyen d'améliorer leur milieu de travail et de faire en sorte que leur organisation obtienne de meilleurs résultats.

Je vous incite, mes collègues fonctionnaires, à profiter de cette occasion pour avoir un impact positif au sein de votre organisation. Les Canadiens et les Canadiennes comptent sur vous.

Annexe A : Profil démographique de la fonction publique fédérale en 2008

Introduction

La présente annexe fait suite à la vaste analyse présentée dans le rapport de l'année dernière et est axée sur les principales caractéristiques démographiques de la fonction publique fédérale¹. Ce profil contient des renseignements à jour sur l'effectif actuel et des données sur celui de 1983 aux fins de comparaison. La partie I donne un aperçu de la fonction publique dans son ensemble, alors que la partie II porte plus précisément sur l'effectif de la direction.

Profil démographique de la fonction publique du Canada (au 31 mars 2008)
<ul style="list-style-type: none">• 263 000 employés (251 000 en 1983)• 54,9 % de femmes (42 % en 1983)• 41,2 % des cadres de direction sont des femmes : (moins de 5 % en 1983)• 60,1 % des employés travaillent dans les régions et 39,9 % dans la région de la capitale nationale• 85,5 % des employés sont nommés pour une durée indéterminée et 9,5 % pour une durée déterminée; 5 % sont occasionnels ou étudiants :• 70,6 % déclarent l'anglais comme première langue officielle; 29,4 % le français• L'âge moyen est de 44 ans (39 en 1983)• L'âge moyen des cadres de direction est de 50,4 ans (48,7 en 1983)• 0,8 % de la population canadienne travaille dans la fonction publique (1 % en 1983)

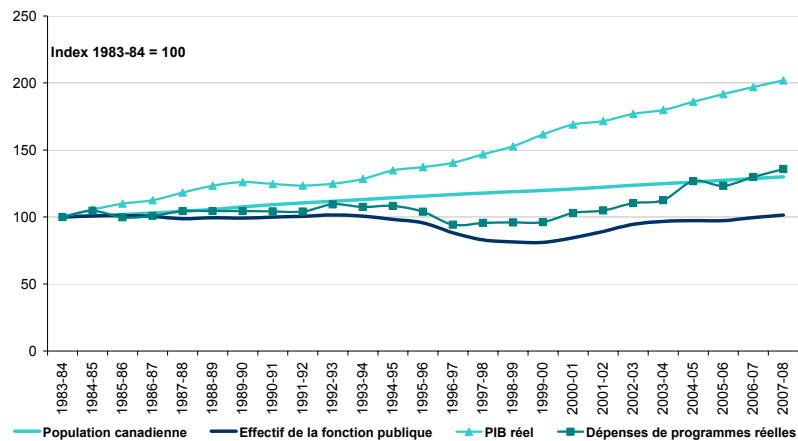
¹ « Fonction publique » s'entend de l'administration publique centrale (c'est-à-dire les ministères et les organismes pour lesquels le Conseil du Trésor est l'employeur) ainsi que de certains organismes distincts (notamment l'Agence du revenu du Canada, l'Agence Parcs Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et le Conseil national de recherches du Canada).

Partie I – Profil démographique de la fonction publique

1. Contexte

Le nombre de fonctionnaires fédéraux en 2008 (263 000) est légèrement plus élevé (4,8 %) qu'en 1983 (251 000), alors que la population canadienne est passée de 25,6 millions à plus de 33 millions au cours de la même période, ce qui représente une hausse d'environ 29 %. Proportionnellement à la population canadienne, la taille de la fonction publique est donc passée de 1 % en 1983 à 0,8 % en 2008. Au cours de cette même période, le PIB réel a doublé et le total des dépenses de programmes fédérales en dollars constants ont connu une hausse de près de 30 %.

Figure 1 : Tendances au chapitre de l'économie, de la population, des dépenses de programmes fédérales et de la taille de la fonction publique fédérale, de 1983-84 à 2007-08

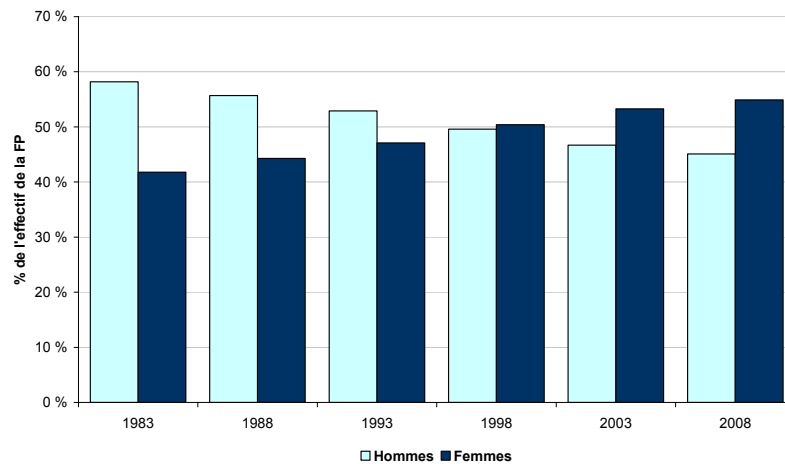


2. Diversité dans la fonction publique

a) Sexe

Le revirement de situation au chapitre de la représentation des sexes a été l'un des changements les plus importants à survenir dans la fonction publique au cours des 25 dernières années. En 2008, les femmes formaient 54,9 % de l'effectif (par rapport à 42 % en 1983).

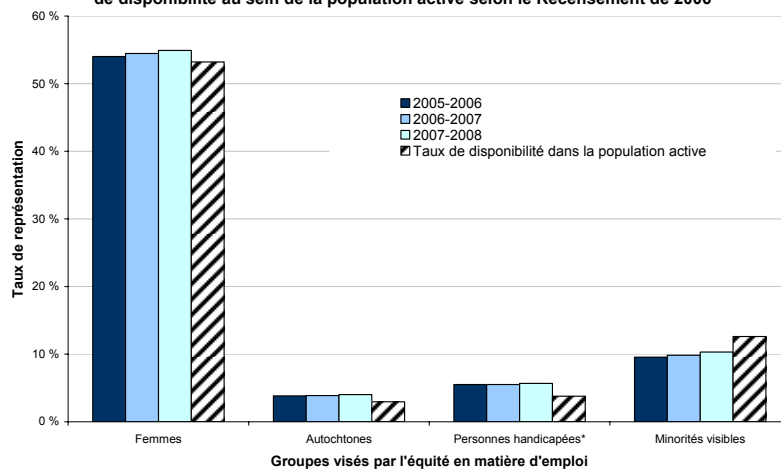
Figure 2 : Rapport hommes-femmes au sein de la fonction publique -
années données entre 1983 et 2008



b) Groupes visés par l'équité en matière d'emploi

Entre 2005 et 2008, le taux de représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi a augmenté lentement, mais régulièrement. En 2008, le nombre d'employés appartenant à trois des groupes désignés (femmes, Autochtones et personnes handicapées) a dépassé leur taux de disponibilité dans la population active. Quant aux minorités visibles, leur taux de représentation dans la fonction publique est passé à 10,3 % en 2008, ce qui demeure en deçà de leur taux de disponibilité dans la population active (12,6 %).

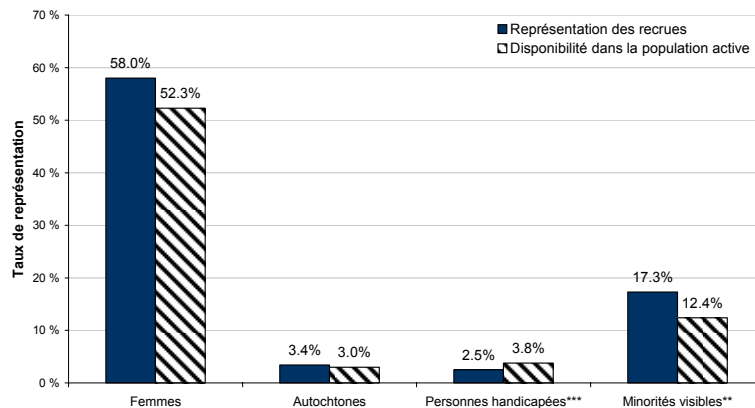
Figure 3 : Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein de la fonction publique fédérale de 2005 à 2008, et estimation de leur taux de disponibilité au sein de la population active selon le Recensement de 2006



* Le taux de disponibilité dans la population active pour les personnes handicapées est une estimation basée sur l'information disponible au moment de la production du rapport.

Il est important de noter par rapport à 2007-2008, que parmi les personnes appartenant à trois des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi (soit les femmes, les Autochtones et les minorités visibles), le nombre d'employés recrutés pour une période indéterminée ou pour une période déterminée de plus de trois mois dépassait le taux de disponibilité dans la population active. Donc, 58 % des recrues étaient des femmes, 3,4 % des Autochtones et environ 17,3 % provenaient du groupe des minorités visibles.

Figure 4 : Nouvelles recrues de durée indéterminée ou déterminée de plus de trois mois aux groupes d'équité d'emploi dans l'administration publique centrale* en 2007-2008 par rapport aux taux de disponibilité dans la population active - Recensement 2006



* Les ministères et les organismes pour lesquels le Conseil du Trésor est l'employeur.

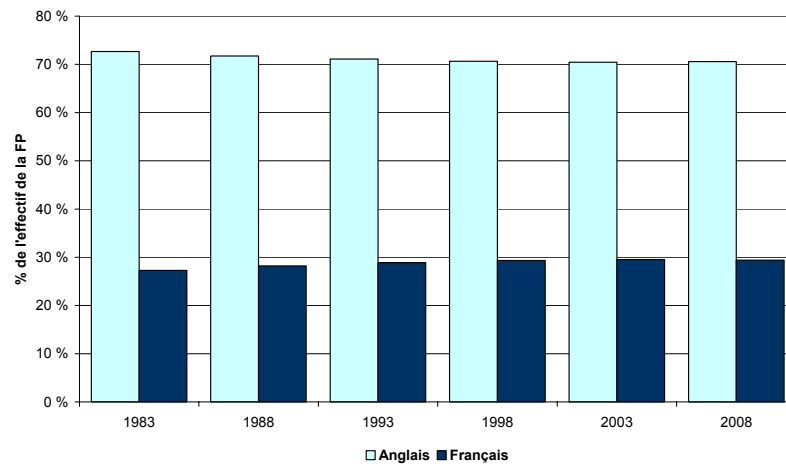
** Le taux de recrutement pour les minorités visibles est une estimation établie par la Commission de la fonction publique basée sur les données des postulants. Ces données reflètent environ 70% des nouvelles recrues de durée indéterminée et de durée déterminée de plus de trois mois.

*** Le taux de disponibilité dans la population active pour les personnes handicapées est une estimation basée sur l'information disponible au moment de la production du rapport.

c) Langue

La proportion de francophones et d'anglophones dans la fonction publique est demeurée relativement stable au cours des 25 dernières années. En 2008, 70,6 % des fonctionnaires affirmaient que l'anglais était leur première langue officielle et 29,4 %, le français (soit une hausse de 2,1 % depuis 1983 dans la proportion d'employés dont la première langue officielle est le français).

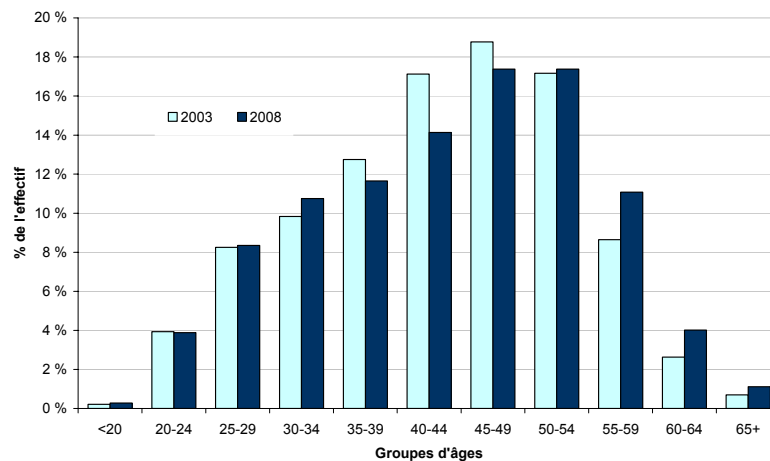
Figure 5 : Profil de la fonction publique selon les langues officielles - années données entre 1983 et 2008



3. Âge des fonctionnaires

Dans la figure 6, on observe clairement les changements à la composition de la fonction publique selon le groupe d'âges. En 2008, l'âge moyen d'un fonctionnaire était de 44 ans. Entre 2003 et 2008, la proportion des employés âgés de plus de 50 ans a augmenté de 4,5 %, pour atteindre 33,6 %, tandis que celle des employés âgés entre 35 et 49 ans a chuté de 5,5 %, pour se fixer à 43,1 %. Les efforts de recrutement au cours de la dernière année ont permis d'accroître légèrement le nombre d'employés appartenant au groupe des 25 à 34 ans.

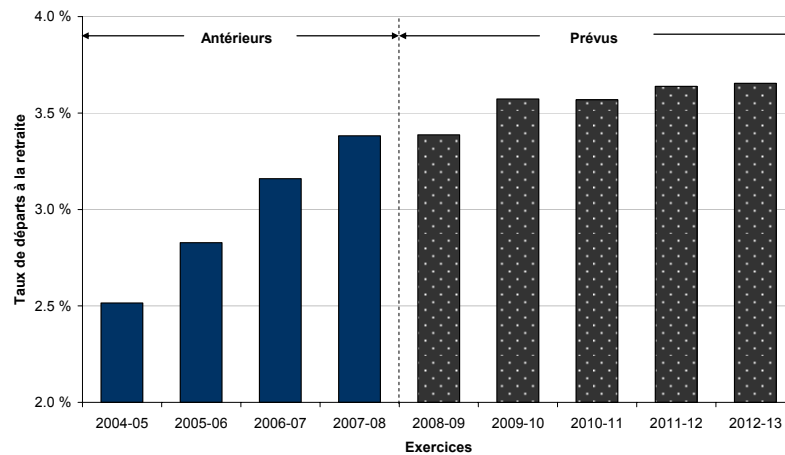
Figure 6 : Répartition par groupes d'âges de l'effectif de la fonction publique en 2003 et en 2008



4. Départs à la retraite

Au cours des quatre dernières années, le taux de départs à la retraite est passé de 2,5 % en 2004-2005 à 3,4 % en 2007-2008. Au cours des trois prochaines années, on prévoit qu'il augmentera quelque peu, pour atteindre 3,7 % de l'effectif de la fonction publique en 2012-2013.

Figure 7 : Taux de départs à la retraite antérieurs et prévus* dans la fonction publique fédérale de 2004-05 à 2012-13

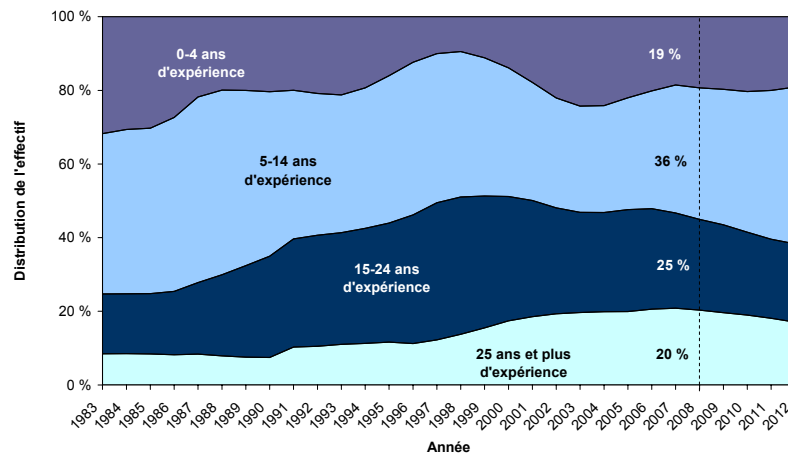


* Prévisions fondées sur l'hypothèse que la taille de la fonction publique demeurera stable.

5. Années d'expérience dans la fonction publique

À l'heure actuelle, tout près d'un cinquième de l'effectif compte de 0 à 4 ans d'expérience dans la fonction publique (19,3 % en 2008), ce qui témoigne de l'importance accordée au recrutement au cours des dernières années. Si la fonction publique poursuit ses efforts en ce sens, ce taux devrait progresser légèrement. Le vieillissement démographique de l'effectif se démontre clairement dans la diminution de la proportion d'employés comptant plus de 25 ans d'expérience.

Figure 8 : Années d'expérience dans la fonction publique
1983 à 2012



Partie II – Profil démographique du groupe de direction

1. Effectif du groupe de direction

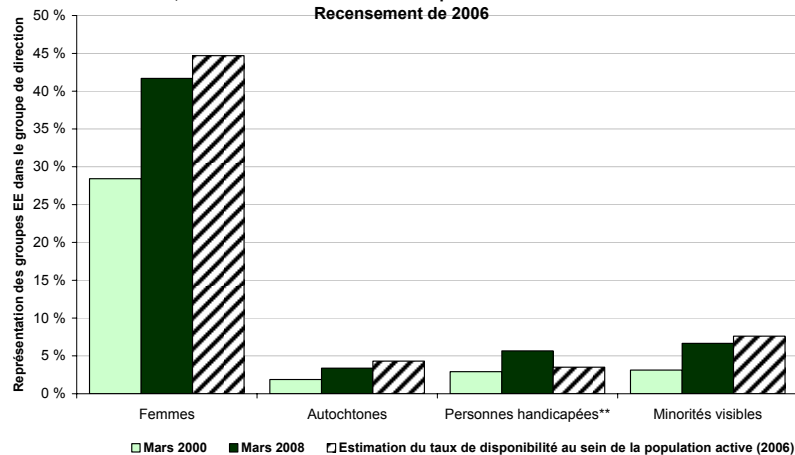
Au 31 mars 2008, on comptait 6 182 cadres de direction dans la fonction publique fédérale, soit 2,3 % du total d'employés dans la fonction publique.

2. Diversité au sein du groupe de direction

a) Groupes visés par l'équité en matière d'emploi

Entre les années 2000 et 2008, le taux de représentation des femmes au sein du groupe de direction a fait un bond important. Les femmes occupent désormais 42 % des postes de direction dans la fonction publique fédérale (comparativement à 28 % en 2000). Au cours de cette période, le taux de représentation des autres groupes désignés au sein de la direction a également augmenté de façon constante. Toutefois, à l'exception du groupe des personnes handicapées, leur taux de représentation demeure en deçà de leur taux de disponibilité dans la population active.

Figure 9 : Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein du groupe de direction dans l'administration publique centrale* en 2000 et en 2008, et estimation de leur taux de disponibilité selon les résultats du Recensement de 2006



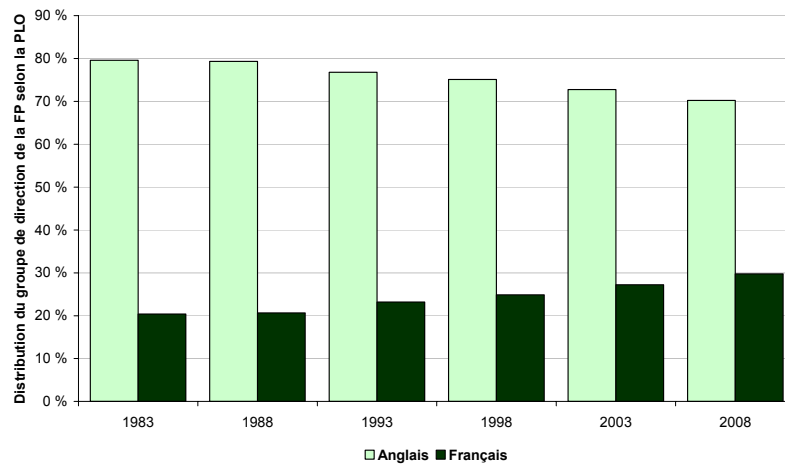
* Les ministères et les organismes pour lesquels le Conseil du Trésor est l'employeur.

** Le taux de disponibilité dans la population active pour les personnes handicapées est une estimation basée sur l'information disponible au moment de la production du rapport.

b) Langue

La proportion des membres du groupe de direction affirmant que le français est leur première langue officielle a augmenté considérablement entre 1983 et 2008; en effet, elle est passée de 21 % à près de 30 %.

Figure 10 : Proportion du groupe de direction dans la fonction publique selon la première langue officielle - années données entre 1983 et 2008



3. Âge des membres du groupe Direction

L'âge moyen des cadres de direction était de 48 ans en 1987 et de 50,4 ans en 2008. Le vieillissement des cadres de direction est plus prononcé que dans le reste de la fonction publique. Aux échelons les plus élevés (EX-4 et EX-5), l'augmentation de l'âge moyen est encore plus marquée.

Figure 11 : Répartition par groupes d'âges de l'effectif du groupe de direction dans la fonction publique fédérale en 2003 et en 2008

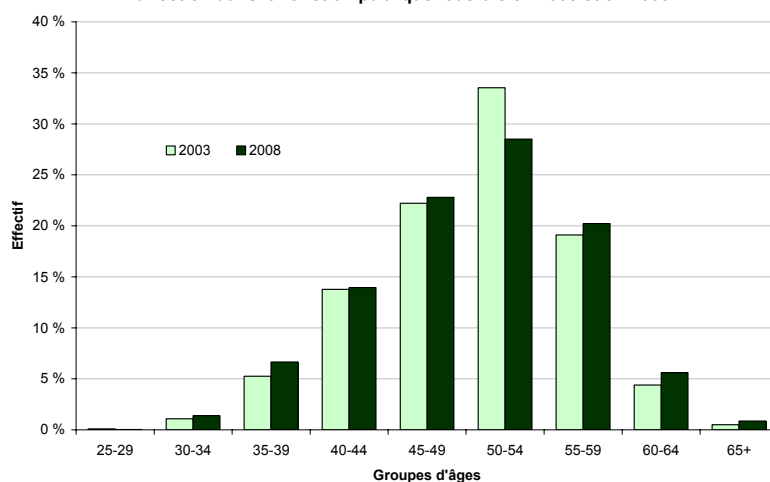
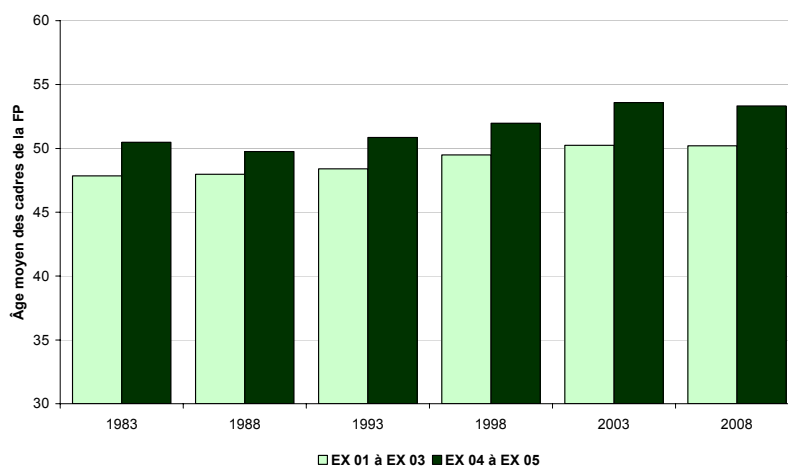


Figure 12 : Âge moyen des cadres de direction et des sous-ministres adjoints dans la fonction publique - années données entre 1983 et 2008



Annexe B : Changements à la structure de gouvernance des ressources humaines

Contexte

À l'heure où le pays doit faire face à des problèmes mondiaux de plus en plus complexes et à une incertitude économique de plus en plus grande, il faut toujours s'assurer que la fonction publique fédérale demeure une organisation professionnelle et impartiale, capable de relever de nouveaux défis de façon novatrice. La fonction publique doit continuer d'attirer et de maintenir en poste des employés compétents tout en s'assurant qu'ils sont gérés efficacement afin de favoriser l'excellence.

La gestion efficace des ressources humaines est essentielle à l'atteinte de l'excellence dans la fonction publique. Reconnaisant cette exigence, le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre s'est concentré sur des questions de gestion. Dans son rapport de février 2008, le Comité indiquait que « la structure de gouvernance des ressources humaines est exagérément complexe. Les intervenants sont trop nombreux ce qui entraîne un dédoublement des règles, lesquelles sont souvent inutiles ». Il recommandait fortement d'apporter des changements à la structure de gouvernance des ressources humaines de façon à la rendre plus simple, plus rationnelle et plus cohérente.

Dans mon quinzième rapport annuel, je me ralliais aux conclusions du Comité et mettais de l'avant trois mesures pour orienter une restructuration de la gouvernance et de la responsabilisation en matière de ressources humaines. Premièrement, il doit être établi sans ambiguïté que la responsabilité et l'imputabilité de la gestion du personnel incombe d'abord et avant tout aux sous-ministres. Deuxièmement, les organismes centraux responsables des ressources humaines doivent se concentrer sur les seuls aspects intéressant l'ensemble de la fonction publique; il convient en outre d'éliminer les chevauchements et les responsabilités mal définies. Troisièmement, le rajustement des rôles et des responsabilités permettrait de réaménager les ressources de ces organismes centraux qui pourraient être affectées aux ministères.

La restructuration de la gouvernance de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique constituait donc une grande priorité du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique 2008-2009. De même, le Secrétariat du Conseil du Trésor a entamé un examen stratégique horizontal des organismes centraux responsables des ressources humaines afin de mesurer l'efficacité et l'efficience des investissements dans les activités de gestion des ressources humaines et d'harmoniser les rôles et responsabilités.

De plus, on a créé en avril 2008 un comité des sous-ministres sur la gouvernance des ressources humaines chargé de formuler des recommandations sur la façon précise de restructurer la gouvernance des ressources humaines et de conseiller le Conseil du Trésor concernant l'examen stratégique horizontal.

Changements dans la gouvernance des ressources humaines

Le 6 février 2009, le Premier ministre a annoncé des changements dans la structure de gestion des ressources humaines de la fonction publique fédérale. Il a indiqué que ces changements allaient dans le sens des recommandations du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre.

Ces changements permettront de simplifier, de rationaliser et d'améliorer notre gestion des ressources humaines. D'abord et avant tout, les sous-ministres, maintenant chargés de faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels, seront également les premiers responsables de la gestion des ressources humaines. Ainsi, la nouvelle structure de gouvernance des ressources humaines permettra aux sous-ministres, à leurs équipes de gestion et aux spécialistes en ressources humaines de gérer pleinement et efficacement leur personnel, tout en ayant la latitude nécessaire pour y arriver.

De plus, le 2 mars 2009, l'Agence de la fonction publique du Canada et les secteurs du Secrétariat du Conseil du Trésor responsables des régimes de pensions et des avantages sociaux

ainsi que des relations de travail et de la rémunération ont fusionné pour former le nouveau Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Celui-ci, à l'instar du Bureau du contrôleur général, relève du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Ces changements contribueront à améliorer l'application de politiques, la prestation de services et la gestion des ressources humaines :

- en permettant aux sous-ministres d'assurer efficacement la gestion des ressources humaines dans leur ministère;
- en simplifiant et en rationalisant le rôle des organismes centraux responsables des ressources humaines.

À la suite de ces changements, les organismes centraux se consacreront aux seuls aspects intéressant l'ensemble de la fonction publique :

- Le Dirigeant principal des ressources humaines représentera le gouvernement du Canada à titre d'« employeur » pour les questions relatives aux ressources humaines et exercera un leadership stratégique en matière de gestion des ressources humaines. Il présidera un comité consultatif remanié sur la gestion des ressources humaines, agira à titre de président du conseil d'administration de l'École de la fonction publique du Canada et aiguillera la collectivité des ressources humaines;
- Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines sera responsable de tous les aspects de la rémunération, y compris les pensions et les avantages sociaux, les relations de travail et la rémunération. Il élaborera désormais les politiques-cadres générales assorties d'indicateurs de rendement clairs, analysera les données de base sur la fonction publique et favorisera l'uniformité du perfectionnement des cadres supérieurs;
- L'École de la fonction publique du Canada se consacrera uniquement à offrir des services d'apprentissage et de perfectionnement en leadership à la fonction publique et n'assumera plus de rôle en matière de politiques;

- Le Bureau du Conseil privé assistera le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre ainsi que le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique.

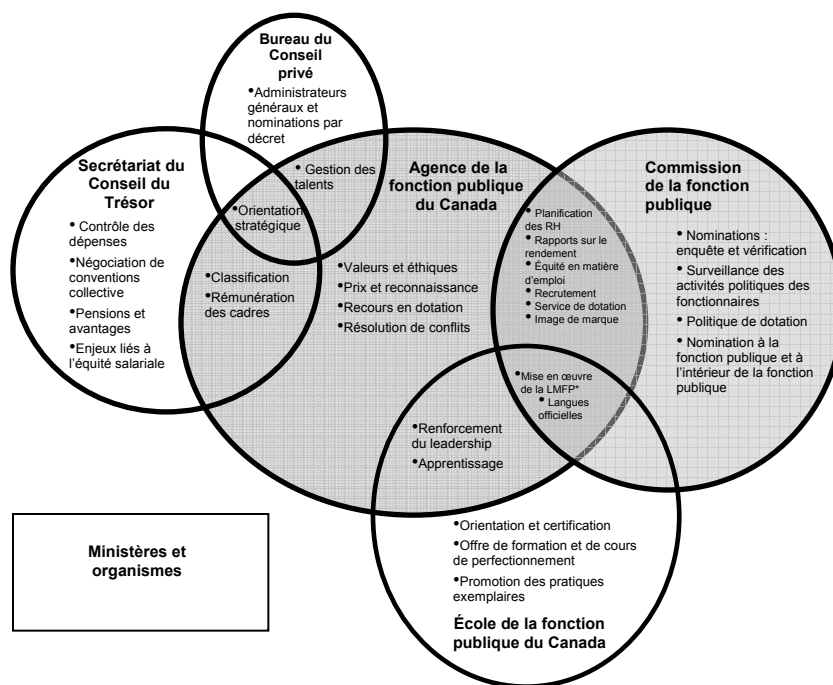
En raison des changements apportés à la structure de gouvernance et de l'examen stratégique des fonctions des organismes centraux responsables des ressources humaines, une réaffectation des ressources sera effectuée pour aider les petits ministères et organismes dans la mise en œuvre de leurs nouvelles responsabilités. Certaines économies seront également réalisées grâce à la réduction des chevauchements et des répétitions.

Aucun changement n'est apporté au mandat de la Commission de la fonction publique qui poursuivra son rôle de gardien du mérite et de l'impartialité au sein de la fonction publique du Canada. De même, aucun changement n'est apporté aux mandats du Tribunal de la dotation de la fonction publique et de la Commission des relations de travail dans la fonction publique.

Pour établir clairement la responsabilité première des sous-ministres en matière de gestion des ressources humaines, il a fallu repenser en profondeur les rôles des organismes centraux dans la gestion des ressources humaines et la façon dont ils sont organisés pour les assumer. Nous avons conclu que les organismes centraux doivent être rationalisés et unifiés; ils doivent être de taille modeste et résolus à offrir des directives et des cadres habilitants.

L'ancienne structure de gouvernance des ressources humaines ainsi que la nouvelle sont illustrées ci-dessous.

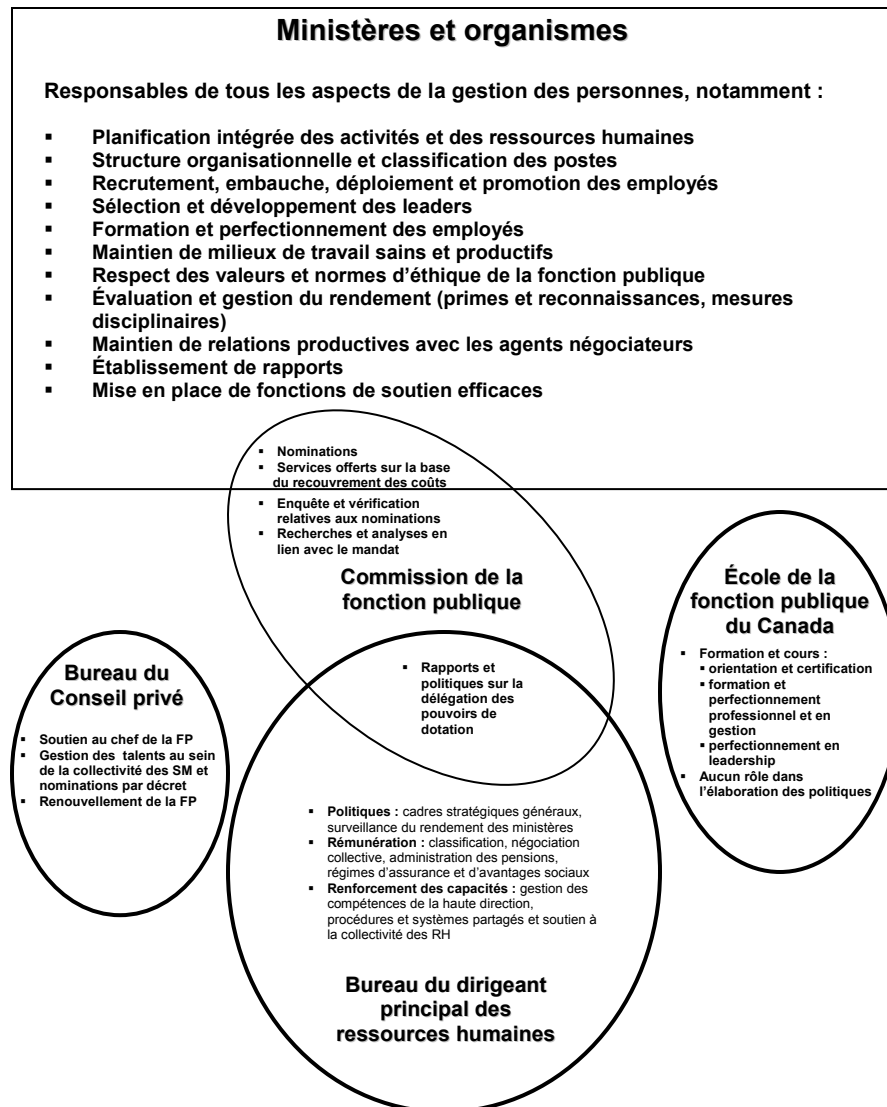
Structure antérieure de gouvernance des ressources humaines



*LMFP – Loi sur la modernisation de la fonction publique

Les changements apportés à la gouvernance des ressources humaines rendront la fonction publique du Canada plus efficace en simplifiant notre façon de faire et en remettant la responsabilisation de la gestion des ressources humaines entre les mains des sous-ministres. Il s'agit d'un élément essentiel au renouvellement de la fonction publique. Tous les employés, gestionnaires et professionnels en ressources humaines doivent considérer la gestion des ressources humaines comme étant un outil habilitant clé.

Nouvelle structure de gouvernance des ressources humaines



Annexe C : Résultats du Plan d'action 2008-2009 pour le renouvellement de la fonction publique

La présente annexe résume les progrès rapportés par 36 ministères et organismes pour l'année se terminant le 31 mars 2009 concernant les engagements clés pris en 2008-2009 dans le cadre du renouvellement de la fonction publique. Ces engagements, présentés dans le Plan d'action 2008-2009 paru en juin 2008, figurent selon l'ordre des quatre priorités établi en vue du renouvellement.

Planification

L'an dernier, les ministères et les organismes ont produit des plans qui rattachent les plans de ressources humaines aux objectifs opérationnels. La qualité diffère en raison des divers degrés d'expérience que possèdent les ministères et les organismes de ce type de planification.

Planification

À la base, pour façonner l'effectif de la fonction publique, il nous faut bien comprendre les compétences et les connaissances dont les ministères ont besoin pour atteindre leurs objectifs opérationnels, actuels et futurs.

Légende



Engagement respecté






Progrès significatifs démontrés



Certains progrès démontrés

Cette année :

Engagements 2008-2009 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
<p>Chaque administrateur général mettra à jour le plan intégré d'activités et de ressources humaines de son ministère, en indiquant les progrès par rapport au plan de 2007-2008. Chaque plan mis à jour comportera une stratégie visant le recrutement, le perfectionnement et la promotion de membres des minorités visibles, ainsi que des Autochtones et des personnes handicapées, et exposera la manière d'assurer une représentation à tous les échelons qui reflète la disponibilité au sein de la population active.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un groupe de cadres supérieurs expérimentés externes et internes examinera les plans et recensera les meilleures pratiques au plus tard d'ici novembre 2008. 	<p> 35 ministères/organismes sur 36 ont mis à jour leur plan intégré d'activités et de ressources humaines.</p> <p> 34 des 36 plans mis à jour comprennent une stratégie de recrutement, de perfectionnement et de promotion des membres de minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées.</p> <p> Le groupe d'experts a examiné les plans ministériels. Le Rapport du groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et de la planification intégrée dans la fonction publique fédérale comprend des conseils destinés aux administrateurs et identifie des pratiques exemplaires.</p>

Recrutement



Compte tenu de la diversité du travail à accomplir, nous devons embaucher les diplômés dans des domaines clés et des travailleurs expérimentés, dans toute la mesure possible, par la nomination directe à des postes permanents. L'an dernier, nous avons embauché au moins 4 000 nouveaux diplômés du niveau universitaire ou collégial, dépassant

largement notre objectif de 3 000. L'engagement personnel des hauts fonctionnaires dans le cadre d'initiatives de recrutement servant à renforcer l'image de marque de notre fonction publique en montrant qui nous sommes et ce que nous faisons était aussi au premier plan.


Recrutement

Il est indispensable de recruter et de maintenir en poste les employés les plus talentueux possible pour la fonction publique si nous voulons assurer notre capacité à long terme de fournir d'excellents services à la population canadienne. Dans nos activités de recrutement, nous devons veiller à refléter la diversité de la société canadienne.

Cette année :

Engagements 2008-2009 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
<p>D'ici la fin de mars 2009, les administrateurs généraux offriront un emploi pour une période indéterminée à au moins 4 000 diplômés d'études postsecondaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> Afin d'éliminer plus rapidement l'écart dans la représentation des Canadiens et Canadiennes membres d'une minorité visible au sein de la fonction publique, le recrutement global à ce chapitre dépassera la disponibilité au sein de la population active. 	<p> Les administrateurs généraux rapportent que plus de 4 200 diplômés d'études postsecondaires ont été directement nommés à un poste d'une période indéterminée ou se sont vu offrir un tel poste.</p> <p> Les administrateurs généraux rapportent que plus de 550 de ces 4 200 diplômés s'identifient comme membre d'une minorité visible au Canada.</p>

Engagements 2008-2009 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
<ul style="list-style-type: none"> Un plan d'orientation et d'apprentissage sera fourni à chaque nouvel(le) employé(e), afin d'accroître son efficacité au sein de la fonction publique, y compris le recours à des mesures pour améliorer ses compétences en langue seconde dès le début de sa carrière. <p>Nous allons renforcer l'image de marque de notre fonction publique, montrant de façon convaincante qui nous sommes et ce que nous faisons. Plus précisément :</p> <ul style="list-style-type: none"> Au cours de 2008-2009, l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC), de concert avec la Commission de la fonction publique (CFP) et les ministères, procédera à un essai pilote de la nouvelle approche à l'échelle de la fonction publique en matière de salons de l'emploi dans pas moins de quatre universités canadiennes. Les gestionnaires seront en mesure de présenter sur place des offres d'emploi conditionnelles aux candidats ayant les qualités requises. 	<ul style="list-style-type: none"> Chaque nouvel(le) employé(e) suit un programme d'orientation offert par l'École de la fonction publique du Canada. De plus, 28 ministères/organismes sur 36 ont offert un programme d'orientation visant leur organisation. Trente-deux (32) ministères/organismes sur 36 adoptent une démarche plus rigoureuse pour s'assurer que tous les nouveaux employés ont un plan d'apprentissage. <ul style="list-style-type: none"> Quatre salons de l'emploi pilotes ont eu lieu à Halifax, Victoria, Waterloo et Sherbrooke. Au total : <ul style="list-style-type: none"> plus de 35 ministères/organismes fédéraux ont pris part à cette initiative; plus de 5 000 étudiants et anciens étudiants ont participé à ces foires pilotes et à des événements parallèles; plus de 175 offres d'emploi conditionnelles ont été faites.

Engagements 2008-2009 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
<p>D'ici mars 2009, l'AFPC et la CFP, de concert avec les ministères, vont élaborer un plan de site Web convivial pour les chercheurs d'emploi. D'ici la fin de 2009, les Canadiens et les Canadiennes qui le souhaitent pourront soumettre leur candidature à tout concours ouvert aux candidats externes directement sur ce site Web.</p>	<p> Un plan a été mis au point. La première phase visant à lancer le nouveau site Internet a été complétée. Le site peut être consulté au http://jobs-emplois.gc.ca/.</p>





Perfectionnement des employés



L'an dernier, la plupart des ministères et organismes ont pris des mesures visant à ce qu'au moins 90 pour cent de leurs employés aient un plan d'apprentissage. Des travaux préparatoires ont été menés afin d'établir un système de gestion du rendement rigoureux appliqué d'abord aux administrateurs généraux et aux sous-ministres délégués puis prochainement à l'ensemble des cadres de direction.

Perfectionnement des employés

Il importe de développer chez les fonctionnaires les qualités que doivent posséder les leaders, les gestionnaires, les professionnels et les employés habilités d'une institution très performante. Parallèlement, il faut apporter beaucoup de soin à évaluer le rendement et à gérer les talents.

Cette année :

Engagements 2008-2009 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
Leadership et perfectionnement	
<p>Les administrateurs généraux veilleront à ce que, d'ici mars 2009, des discussions aient eu lieu entre les superviseurs et leurs subalternes au sujet du rendement, du perfectionnement professionnel et des besoins d'apprentissage connexes. Les plans d'apprentissage seront mis à jour en fonction de ces discussions et du suivi des plans de l'an dernier.</p> <p>Les administrateurs généraux étendront la gestion des talents à tous les cadres supérieurs d'ici mars 2009, en prenant appui sur l'approche en matière de gestion des talents des SMA. D'ici septembre 2008, l'AFPC fournira aux administrateurs généraux un cadre et des outils communs.</p> <p>Nous intensifierons notre soutien au perfectionnement en leadership à tous les échelons. Plus précisément :</p> <ul style="list-style-type: none"> • D'ici janvier 2009, un deuxième groupe d'au moins 25 haut dirigeants prometteurs entreprendrons le Programme avancé en leadership. 	<p> 32 ministères/organismes sur 36 ont respecté cet engagement ou sont en voie de le respecter.</p> <p> 35 ministères/organismes sur 36 ont respecté cet engagement ou sont en voie de le respecter.</p> <p> L'AFPC a fourni aux administrateurs généraux des outils communs de gestion des talents ainsi que de la documentation supplémentaire.</p> <p> Un deuxième groupe de 27 participants a commencé le programme à l'automne 2008 et aura terminé en mai 2009.</p> <p>Depuis sa création en janvier 2008, 52 personnes ont participé au Programme avancé en leadership.</p>

Engagements 2008-2009 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
<ul style="list-style-type: none"> • À titre d'occasion de perfectionnement spéciale pour les futurs leaders, 150 nouveaux employés sélectionnés parmi des candidats provenant de l'ensemble de la fonction publique vont préparer, d'ici juin 2009, sous le parrainage du Bureau du Conseil privé, une évaluation des principaux défis auxquels sera confronté le Canada en 2017 et de leurs répercussions sur la fonction publique. • D'ici mars 2009, l'AFPC, en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada, renforcera nos programmes de perfectionnement des cadres supérieurs. Nous veillerons à ce que des outils tels que le Programme Cours et affectations de perfectionnement et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs contribuent efficacement à la préparation en temps opportun de la prochaine génération de leaders de la fonction publique. 	<ul style="list-style-type: none">  Trois réunions de travail ont eu lieu, et les participants, grâce aux outils Web 2.0, ont cerné une série de défis stratégiques. La dernière partie de la tâche, qui prendra fin en juin 2009, consistera surtout à recenser les répercussions sur la fonction publique.  Le cadre de perfectionnement en leadership a été élaboré. Le processus d'harmonisation des outils et des programmes avec le cadre est en cours.

Engagements 2008-2009 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
Gestion du rendement	
<p>En se fondant sur le nouveau système rigoureux qui s'applique à la gestion du rendement des sous-ministres, les administrateurs généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboreront et mettront en application une méthode comparable au sein de leur ministère. Tous les cadres supérieurs auront pris des engagements clairs et mesurables au plus tard en juillet 2008 et recevront une rétroaction de mi-exercice sur leur progrès au plus tard à la fin de novembre 2008. Des plans d'action précis seront élaborés et mis en œuvre en vue de remédier à tous les problèmes de rendement. • Mettront en œuvre, d'ici mars 2009, la version révisée du Programme de gestion du rendement pour les employés exclus ou non syndiqués. 	<ul style="list-style-type: none"> ● 31 ministères/organismes sur 36 ont respecté cet engagement ou sont en voie de le respecter. ◆ Le programme a été mis en œuvre en avril 2008, 2008-2009 étant l'année de transition au cours de laquelle les ministères et organismes devront avoir complètement terminé sa mise en œuvre. <p>Trois organisations (le MDN, AINC et l'AFPC) font l'essai d'outils et de processus de soutien, lesquels seront rendus disponibles à tous d'ici avril 2009.</p>


Infrastructure habilitante




L'an dernier, nous avons enregistré des progrès modestes en termes d'amélioration de l'infrastructure des ressources humaines, en nous concentrant sur la réduction des délais d'attente pour les tests oraux de langue seconde et sur la création d'un outil de transfert rapide des dossiers des employés qui sont mutés, sur l'augmentation du recours à la dotation « accélérée », et sur l'élaboration de descriptions de travail génériques pour faciliter la classification des principaux groupes professionnels.





Infrastructure habilitante

Nous devons renforcer les outils et les systèmes de soutien de gestion dans la fonction publique : l'efficacité de nos outils et de nos systèmes laisse beaucoup à désirer.

Cette année :

Engagements 2008-2009 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
Gouvernance	
Les responsabilités à l'égard de la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique seront expliquées et simplifiées, comme l'a recommandé en mars 2008 le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre.	 Le Premier ministre a annoncé une nouvelle structure de gouvernance des ressources humaines, qui est en vigueur depuis le 2 mars 2009.

Engagements 2008-2009 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
Efficacité	
<p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) entreprendra de réduire « l'écheveau de règles » qui entrave la prestation efficace de services et d'avis en prenant les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le SCT mettra en place une nouvelle politique d'ici octobre 2008 sur les paiements de transferts qui réduira la surveillance par les organismes centraux du versement de subventions et de contributions par les ministères très performants; • Le SCT travaillera avec les six ministères qui consacrent plus de 50 pour cent de leur dépenses aux subventions et aux contributions, afin de réduire d'au moins 10 pour cent le fardeau administratif et les exigences en matière de rapports d'ici mars 2009. <p>D'ici mars 2009, le SCT va abroger 30 autres politiques du Conseil du Trésor (soit un total de 86 sur les 136 politiques devant être abrogées).</p>	<p> La nouvelle Politique sur les paiements de transferts est actuellement en vigueur et permettra de réduire le nombre de présentations au Conseil du Trésor de 10 pour cent (80 de moins) par année.</p> <p> Les six ministères/organismes d'avant-garde (Ressources humaines et Développement des compétences, Affaires indiennes et du Nord Canada, Santé Canada, Patrimoine canadien, Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec et l'Agence canadienne de développement international) ont pris des mesures précises pour offrir des solutions pour réduire d'au moins 10 pour cent le fardeau administratif et les exigences en matière de rapports pour les clients.</p> <p> Le SCT est en voie d'abroger 30 politiques.</p>

Engagements 2008-2009 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
Établissement de jalons	
<p>D'ici novembre 2008, le BCP, en consultation avec le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique, fixera les indicateurs clés qui seront utilisés pour le suivi centralisé de la situation de la fonction publique et de la gestion de ses effectifs.</p> <p>L'AFPC, par Statistique Canada, administrera le quatrième sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, et les résultats seront communiqués au plus tard en mars 2009.</p> <ul style="list-style-type: none"> De plus, d'ici mars 2009, l'AFPC, en collaboration avec Statistique Canada, achèvera l'élaboration d'un sondage en ligne pour mesurer le degré de mobilisation des employés; le sondage sera mené chaque année à compter de 2009-2010. <p>D'ici mars 2009, les administrateurs généraux, à titre de premiers responsables de la gestion du personnel au sein de leur ministère, fixeront des normes de service en ce qui concerne les principaux services de ressources humaines, dont la dotation, la classification et la rémunération, et les communiqueront à leurs employés.</p>	<p> Les nouveaux indicateurs de rendement et de situation sont prêts pour leur mise en œuvre le 1^{er} avril 2009.</p> <p> Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux a été mené à l'automne 2008. Les résultats seront communiqués en mai 2009.</p> <p> Le sondage annuel auprès des employés sera prêt à être mené, par Internet, en 2010.</p> <p> 26 ministères/organismes sur 36 ont respecté cet engagement ou sont en voie de le respecter.</p>

Annexe D : Planification intégrée des activités et des ressources humaines

Contexte

La planification intégrée des activités et des ressources humaines était une grande priorité du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique 2007-2008. Un plan intégré clair y est décrit comme un puissant outil permettant de déterminer si nous avons les personnes compétentes qu'il faut pour atteindre nos objectifs opérationnels. On avait demandé aux sous-ministres de distribuer leur plan intégré aux employés et de le publier sur leur site Internet au plus tard en mars 2008. Tous les ministères ont maintenant mis en ligne leur plan intégré, mais comme il fallait s'y attendre, la qualité de cette première édition variait considérablement.

Dans le cadre du Plan d'action 2008-2009, les sous-ministres ont dû, à la lumière de l'expérience de l'an dernier, mettre à jour leur plan intégré, faire état des progrès accomplis et élaborer une stratégie en vue d'améliorer la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi à tous les niveaux. Pour accroître l'efficacité de la planification intégrée dans l'ensemble de la fonction publique, nous nous étions engagés à ce qu'« un groupe de cadres supérieurs expérimentés externes et internes examine les plans et recense les meilleures pratiques au plus tard en novembre 2008 ».

Comme résultat, un groupe d'experts sur la planification intégrée des activités et des ressources humaines a été créé en octobre 2008. Ce groupe d'experts rassemblait six chefs de file et anciens cadres supérieurs dans les secteurs privé et public (à l'échelon fédéral ou provincial). Après avoir examiné les plans intégrés de 2007-2008 préparés par les ministères et les organismes, ils ont fait rapport de leurs observations et de leurs recommandations et recensé les pratiques utiles.

Résultats du groupe d'experts

Le groupe d'experts a souligné qu'une planification intégrée efficace doit commencer par l'énonciation, par la haute direction, des objectifs opérationnels du ministère et des stratégies pour les atteindre. Il a aussi mis l'accent sur le rôle crucial qu'ont à jouer les cadres responsables dans la mise en œuvre des plans intégrés.

En étudiant les plans et les commentaires des gestionnaires et des planificateurs, le groupe d'experts a remarqué des différences notables; certains plans décrivaient des pratiques exemplaires, d'autres des méthodes fragmentées et beaucoup moins développées. En fait, il y a encore bon nombre d'aspects à améliorer.

Notre environnement est complexe. Ainsi, le groupe a indiqué que pour être utile, la planification intégrée doit être facile à mettre en application, à comprendre et à soutenir. La planification intégrée de qualité nécessitera qu'on mette davantage l'accent sur la rigueur, les éléments concrets et la clarté du lien entre les objectifs opérationnels et les ressources et compétences humaines nécessaires pour les atteindre. Lorsque ce lien est bien défini, il est plus facile de cerner les lacunes dans l'effectif. Dans un tel cas, il y a trois façons de réagir : réaménager le travail, créer une nouvelle capacité dans l'effectif ou augmenter celui-ci. La planification intégrée repose sur l'établissement d'un équilibre entre ces trois approches et la façon de les mettre en application.

Recommandations du groupe d'experts

Le rapport du groupe d'experts, disponible au www.pco-bcp.gc.ca, contient quatre recommandations en vue de promouvoir la planification intégrée dans la fonction publique :

1. Les membres des plus hauts échelons hiérarchiques devraient affirmer l'importance de la planification intégrée dans la création d'un éventail complet d'options permettant d'atteindre les principaux objectifs opérationnels;

2. les sous-ministres devraient promouvoir la planification intégrée et modéliser les comportements d'intégration;
3. on devrait diffuser et partager les meilleures pratiques à adopter pour bien appliquer la planification intégrée;
4. les organismes centraux devraient appuyer et faciliter la planification.

Le groupe d'experts a aussi identifié plusieurs « conditions gagnantes » pour établir une norme globale de planification intégrée rigoureuse au sein de la fonction publique. Enfin, le rapport met en évidence la nécessité de nous concentrer au cours des 12 à 24 prochains mois sur l'amélioration de la planification intégrée, et non sur un processus de vérification.

Conclusion

L'accomplissement de réels progrès en matière de planification intégrée dans la fonction publique demeure au centre du renouvellement durable. L'application des recommandations pragmatiques du groupe d'experts sera, en 2009-2010, une priorité pour tous les ministères.

Annexe E : Modèle d'évaluation du rendement des sous-ministres

Objectif

De rigoureux processus d'établissement d'objectifs et d'évaluation du rendement des hauts fonctionnaires sont essentiels à la gestion efficace de tout organisme de grande envergure. En 2006-2007, l'une des priorités, au titre du renouvellement de la fonction publique fédérale, consistait à redéfinir la méthode d'évaluation du rendement. En fait, nous désirions instaurer le meilleur processus de rétroaction et d'évaluation qui soit. Le système destiné aux sous-ministres et aux sous-ministres délégués a donc été radicalement modifié en 2007-2008 et l'application de ces changements à tous les niveaux supérieurs a débuté en 2008-2009.

Pourquoi ces mesures sont-elles importantes? L'efficacité de la gestion du rendement repose sur des buts précis, une analyse rigoureuse de l'atteinte de ces objectifs, l'imputabilité à l'égard des résultats, ainsi qu'une rétroaction claire exprimée de manière respectueuse. Non seulement ce genre d'initiative permet-elle à toute organisation d'accroître sa capacité de gestion, mais elle permet aux organisations de grande envergure de se concentrer sur des objectifs généraux, et à la fonction publique fédérale d'envoyer un signal clair concernant l'imputabilité des hauts fonctionnaires et l'importance accordée aux résultats.

Contexte

Les pratiques exemplaires en ce qui a trait à l'établissement des objectifs et à l'évaluation du rendement ont considérablement évolué au cours des dernières années. De plus en plus, on a privilégié la formalité au détriment de l'informalité, l'évaluation arbitraire est devenue quantifiée et spécifique, et les commentaires exprimés lors de rencontres officieuses ont fait place à un système de rétroaction structuré et à des discussions interactives avec les cadres au sujet des buts et des résultats.

Ainsi, il a semblé nécessaire, dans le cadre du renouvellement de la fonction publique, de restructurer fondamentalement le processus d'évaluation du rendement des cadres supérieurs, en commençant par les sous-ministres et les sous-ministres délégués. Il y avait déjà à la fonction publique du Canada un tel système pour ces derniers (environ 85), les sous-ministres adjoints (environ 400) et les autres cadres supérieurs (environ 5 800). Toutefois, le nouveau programme établit des repères précis et des mesures incitatives à l'intention des cadres en vue de l'obtention de résultats, favorise la définition de priorités ministérielles, et assure une rétroaction claire et encourage le perfectionnement.

Au cœur du renforcement de ce processus se trouvent une entente annuelle fixant des objectifs concrets et un processus d'évaluation rigoureux, quantitatif et transparent. L'entente conclue (avec le greffier du Conseil privé dans le cas des sous-ministres, et avec le sous-ministre dans le cas des sous-ministres délégués) détermine les attentes pour la période visée. Les engagements et les mesures connexes illustrent les priorités annuelles de l'organisation, de même que ses objectifs ministériels et ceux liés au leadership. Les engagements doivent être axés sur les résultats, mesurables et ambitieux, tout en étant conformes aux fonctions du cadre supérieur.

Chaque entente comprend trois grandes catégories d'engagements :

- **Résultats de politiques/programmes** : Ces engagements sont conformes aux plans d'activités organisationnels ainsi qu'aux grands objectifs du gouvernement énoncés dans la lettre de mandat du sous-ministre et les plans d'activités du ministère ou de l'organisme;
- **Résultats de gestion** : Les attentes, qui sont définies dans le Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor, servent de repères pour mesurer le rendement des cadres supérieurs, notamment la gestion des ressources humaines.

- **Résultats du leadership** : Ces engagements sont conformes aux compétences en leadership des hauts fonctionnaires (p. ex., valeurs et éthique, réflexion stratégique, dévouement et souci d'excellence).

Le processus d'évaluation doit être tout aussi rigoureux et crédible; il doit dresser un tableau complet et objectif du rendement de chaque sous-ministre et sous-ministre délégué au regard de leur entente de rendement et de leur charge de travail de l'année écoulée. Le processus d'évaluation remodelé se compose de quatre éléments fondamentaux.

- **L'auto-évaluation** : Chaque sous-ministre doit évaluer son propre rendement en fonction des objectifs et des mesures de rendement établis dans son entente. De plus, un sous-ministre à la retraite rencontre les sous-ministres en poste pour discuter de leur auto-évaluation et sollicite l'avis de certains collègues en vue de présenter une évaluation objective pour chacun des sous-ministres et des sous-ministres délégués au comité d'examen par les pairs (voir ci-dessous).
- **Les évaluations de la gestion** : Des évaluations structurées du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), lesquelles sont le fondement de l'évaluation du rendement des ministères/organismes, sont effectuées par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Elles fournissent un aperçu qualitatif et quantitatif du rendement de chaque ministère en indiquant notamment si l'application du CRG s'est améliorée, détériorée ou si elle est demeurée la même comparativement à l'année précédente. À ces évaluations s'ajoutent les avis du Commissariat aux langues officielles, de la Commission canadienne des droits de la personne, de la Commission de la fonction publique ainsi que du Bureau du Conseil privé quant à leur interaction avec chacun des ministères/organismes. Enfin, à compter de 2010, l'évaluation de la gestion des ressources humaines sera renforcée par un sondage en ligne mené annuellement auprès des employés.

- **L'examen par les pairs** : Un comité des hauts fonctionnaires, composé de sous-ministres et présidé par le greffier du Conseil privé, examine tous les commentaires reçus et en formule lui-même à propos du rendement de chaque sous-ministre et sous-ministre délégué. Le comité est responsable d'établir le niveau de rendement de chaque cadre évalué et de lui fournir une rétroaction par écrit. Les niveaux de rendement sont ensuite recommandés au Premier ministre.
- **La rétroaction** : À la suite de l'examen par les pairs, le greffier et le secrétaire associé rencontrent tous les sous-ministres pour leur donner une rétroaction structurée de 45 minutes; leurs points forts et leurs points faibles sont alors clairement circonscrits et des suggestions de perfectionnement leur sont formulées. Le secrétaire associé fournit une rétroaction analogue à tous les sous-ministres délégués.

Les résultats

Un bon programme de gestion du rendement permet d'établir clairement les résultats, tant sur le plan individuel qu'organisationnel, et de les récompenser au moyen de la rémunération conditionnelle. Comme dans le secteur privé, on s'attend à ce que la plupart des cadres supérieurs reçoivent une certaine rémunération au rendement. Cependant, conformément aux pratiques exemplaires du secteur privé, le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction a recommandé que l'on n'accorde une prime qu'à 20 pour cent, tout au plus, des cadres supérieurs de la fonction publique chaque année, qu'au moins 5 pour cent d'entre eux n'en reçoivent aucune, et que les autres reçoivent une rémunération conditionnelle partielle en fonction de leurs niveaux de rendement. Le système renforcé de gestion du rendement des cadres tient maintenant compte de cette recommandation.

Comme le démontre le tableau qui suit, depuis plusieurs années, le système de gestion du rendement pour les sous-ministres et les sous-ministres délégués a atteint ces objectifs de répartition des niveaux de rendement, grâce à la rigueur et à l'intégrité du processus d'évaluation ainsi qu'à la limitation des niveaux donnant droit à une prime aux personnes ayant fourni un rendement véritablement exceptionnel.

Année	Sous-ministres et sous-ministres délégués	Rémunération conditionnelle			Prime de rendement
		Aucune rémunération conditionnelle	Rémunération conditionnelle partielle	Rémunération conditionnelle maximale	
2005-2006	77	7,8 %	62,4 %	23,3 %	6,5 %
2006-2007	78	9,0 %	55,1 %	26,9 %	9,0 %
2007-2008	85	7,1 %	52,9 %	30,6 %	9,4 %

Conclusion

La structure du système de gestion du rendement des sous-ministres et sous-ministres délégués a subi des changements majeurs qui ont permis d'en améliorer considérablement la rigueur et la transparence et, par le fait même, d'en renforcer l'intégrité. En outre, de par son efficacité accrue, le système de gestion du rendement facilite maintenant la réalisation des objectifs des ministères tout en favorisant la responsabilisation et l'imputabilité de la haute direction.

Annexe F : Troisième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre

MESSAGE DES COPRÉSIDENTS

Nous sommes heureux de vous présenter, Monsieur le Premier ministre, le troisième rapport annuel du Comité consultatif sur la fonction publique, lequel renferme nos observations et nos recommandations sur le développement futur de la fonction publique du Canada.

Compte tenu du ralentissement économique mondial que nous connaissons, il importe plus que jamais de renouveler la fonction publique. En cette période d'incertitude, la fonction publique fédérale sera appelée à adopter de nouvelles façons plus efficaces de mener ses activités, tout en cherchant, autant que possible, à réaliser des gains en efficience. Bref, la conjoncture actuelle souligne combien il est important que la fonction publique s'adapte rapidement à la nouvelle réalité, et nous croyons que c'est là l'essence même du renouvellement de la fonction publique.

Dans le présent rapport, nous vous offrons plus précisément des observations et des recommandations à l'appui d'une approche équilibrée de la prise raisonnable de risques, en plus de vous donner nos observations sur la prolifération des règles en vigueur dans la fonction publique. Nous insistons sur la nécessité d'adopter des règles qui garantiront la responsabilité, la transparence et la cohérence tout en obtenant des résultats pour les Canadiennes et les Canadiens. Nous sommes d'avis que cela exige la réduction du nombre de règles et leur simplification, car elles peuvent entraver notre capacité à atteindre ces objectifs importants.

Nous constatons avec plaisir que les recommandations formulées dans nos deux premiers rapports annuels ont mené directement à des mesures concrètes et à des résultats tangibles dans l'ensemble de la fonction publique, ce qui est des plus encourageants.

Une fois de plus, nous vous remercions de l'intérêt personnel que vous accordez à la fonction publique et avons hâte de poursuivre notre travail.

Le très honorable
Donald F. Mazankowski

L'honorable
Paul M. Tellier

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I : CONTEXTE	1
PARTIE II : BILAN	3
GOUVERNANCE DES RESSOURCES HUMAINES	3
GESTION DU RENDEMENT	4
RECRUTEMENT.....	5
PARTIE III : OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	6
VERS UNE APPROCHE DE GESTION DES RISQUES	6
RECOMMANDATIONS.....	12
PARTIE IV : CONCLUSION	13
PROCHAINES ÉTAPES	13
 APPENDICE 1 : MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF SUR LA FONCTION PUBLIQUE NOMMÉ PAR LE PREMIER MINISTRE	 14

PARTIE I : CONTEXTE

Le contexte dans lequel la fonction publique du Canada évolue a changé de façon draconienne au cours des six derniers mois. En effet, ce nouveau contexte est caractérisé par l'incertitude et l'instabilité économique à l'échelle mondiale.

Les problèmes, tels que les pressions démographiques, avec lesquels la fonction publique fédérale est aux prises et que nous avons présentés dans nos rapports précédents, continuent d'exiger de l'attention. Ils sont exacerbés par la nouvelle conjoncture économique.

« La fonction publique du Canada est une [...] institution nationale cruciale. Ce sont les fonctionnaires qui [...] assurent la prestation de programmes et de services à des millions de Canadiens partout au pays, depuis nos métropoles jusqu'aux localités les plus éloignées de l'Arctique. [...] Notre gouvernement s'engage à travailler au renouvellement continu de la fonction publique. »

Discours du Trône – novembre 2008

Compte tenu de la situation actuelle, il ne fait aucun doute qu'une fonction publique forte et novatrice est plus importante que jamais. L'une des plus grandes qualités de notre fonction publique est sa capacité de s'adapter rapidement au changement. Nous devons nous assurer qu'elle demeure dynamique et souple. Pour ce faire, nous devons prendre sans tarder les mesures qui s'imposent et adopter une approche multidimensionnelle.

Premièrement, l'initiative de renouvellement de la fonction publique, amorcée par le greffier du Conseil privé en 2006, vise à garantir que le gouvernement tire profit d'un effectif compétent et informé, maintenant et pour l'avenir. Ainsi, le recrutement stratégique et le perfectionnement des employés demeurent des facteurs importants, surtout dans le contexte économique actuel.

Deuxièmement, comme nous l'indiquons dans notre deuxième rapport annuel, il est essentiel d'avoir une fonction publique « de haut calibre » qui peut répondre aux besoins de la population canadienne avec rapidité et qui offre des conseils aux ministres selon les plus hautes normes d'excellence.

Le principal objectif du Comité consultatif sur la fonction publique est d'aider à façonner une institution nationale axée sur l'excellence et composée d'employés très engagés et hautement qualifiés qui s'acquittent de tâches essentielles avec professionnalisme et efficacité, et qui lui permettent de rivaliser avec d'autres institutions semblables ailleurs dans le monde. Le Comité conseille le Premier ministre et le greffier du Conseil privé sur des questions liées au développement futur de la Fonction publique du Canada.

Mandat du Comité – novembre 2006

Enfin, nous voulons une fonction publique qui :

- ▶ est capable de prendre des risques;
- ▶ est responsable et flexible;
- ▶ améliore la productivité et élimine les obstacles à l'efficacité et à l'innovation;
- ▶ fait preuve de prudence et de retenue dans les dépenses;
- ▶ entretient des relations de travail efficaces avec les représentants élus et les citoyens;
- ▶ est en mesure d'attirer, de perfectionner et de maintenir en poste des employés compétents;
- ▶ est inclusive et représentative de la société canadienne (c.-à-d. dans laquelle on valorise les idées, les expériences et les différentes perspectives afin d'obtenir de meilleures solutions).

(traduction) L'innovation joue un rôle clé dans le progrès économique et l'augmentation du niveau de vie. [...] Le point essentiel pour encourager l'innovation est d'instaurer des conditions et un cadre propices [...]

Étude économique du Canada 2006 – OCDE

PARTIE II : BILAN

Dans notre dernier rapport annuel, *À la poursuite d'une fonction publique de haut calibre*, publié le 22 février 2008, nous avons décidé d'axer nos observations et nos recommandations sur deux secteurs : (1) la structure de gouvernance et de responsabilité des ressources humaines; et (2) la gestion du rendement.

Le Comité est heureux de constater que le Premier ministre et la fonction publique ont pris action sur ces deux recommandations.

GOVERNANCE DES RESSOURCES HUMAINES

Récemment, le Premier ministre a annoncé des modifications visant à rationaliser et à améliorer la gestion des ressources humaines de la fonction publique. Ces modifications soulignent le fait que les sous-ministres sont les principaux responsables de la gestion des ressources humaines au sein de leur organisation.

Par conséquent, les organismes centraux responsables de la gestion des ressources humaines se concentreront désormais sur des activités qui soutiennent le rôle du sous-ministre et qui peuvent être exécutées à l'échelle gouvernementale.

Cette transformation structurelle représente beaucoup plus qu'un simple ajustement de l'appareil de la fonction publique. Il s'agit effectivement d'un changement culturel, dont les répercussions devront être gérées attentivement pour être durables. Voici quelques exemples :

- ▶ tous les intervenants doivent avoir la même vision quant à leurs nouveaux rôles et à leurs nouvelles responsabilités;
- ▶ les sous-ministres doivent recevoir un soutien adéquat (p. ex. des outils, des conseils et des ressources);
- ▶ les organismes centraux doivent redéfinir leurs nouveaux rôles et les intégrer, en plus de réduire leur intervention trop normative auprès des ministères dans la gestion des ressources.

Ces changements permettront aux sous-ministres, à leurs équipes de gestion ainsi qu'aux professionnels des ressources humaines de gérer pleinement et plus efficacement leurs effectifs.

GESTION DU RENDEMENT

Le greffier a fait un premier pas important en renforçant le programme de gestion du rendement pour les sous-ministres et les sous-ministres délégués dans lequel le système « meilleur de sa catégorie » est en place. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire pour harmoniser l'approche de gestion du rendement visant l'ensemble des cadres supérieurs avec celle des sous-ministres et des sous-ministres délégués.

Nous croyons fermement que nous devons en faire davantage pour résoudre le problème des employés à faible rendement. Ne pas tenir compte d'un rendement insatisfaisant ou mal le gérer entraîne souvent des problèmes pour le moral et représente un facteur de découragement important pour la grande majorité des fonctionnaires qui accomplissent un excellent travail. Bien qu'il existe des politiques, des outils et des possibilités de formation qui peuvent aider les gestionnaires et les cadres supérieurs à gérer le rendement de façon plus large et plus systématique, il faut accorder plus d'attention à ce problème.

À cet égard, nous constatons que le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (le comité Stephenson) examine de près ces problèmes liés à la gestion du rendement.

RECRUTEMENT

Au cours de la dernière année, nous avons constaté le grand progrès réalisé en matière de recrutement, ainsi que les engagements concrets précis dont fait état le *Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique 2008-2009*. Par exemple, quatre salons de l'emploi ont été organisés partout au pays pour recruter des étudiants de niveau postsecondaire au sein de la fonction publique. Nous avons été heureux d'apprendre que ces activités ont eu des effets positifs sur l'image de marque de la fonction publique. Il ne fait aucun doute qu'il s'agit d'une excellente façon de démontrer que la fonction publique est un employeur de choix.

Nous avons également rencontré plusieurs jeunes cadres supérieurs de la fonction publique et nous avons été impressionnés par l'enthousiasme et l'engagement qu'ils ont démontrés à servir leurs concitoyens et par les connaissances qu'ils possèdent. Cependant, malgré ces exemples de réussite, le Comité estime qu'on peut en faire davantage globalement pour :

- ▶ promouvoir les perspectives de carrière dans la fonction publique tout en insistant sur l'importance et l'attrait d'être au service de son pays;
- ▶ soutenir tous les nouveaux employés à leur entrée dans la fonction publique (p. ex. leur donner accès à des mentors et à des conseillers en orientation);
- ▶ s'assurer que des personnes de toutes les couches de la société canadienne sont représentées dans l'ensemble de la fonction publique, y compris au niveau des cadres supérieurs;
- ▶ offrir une carrière et un milieu de travail stimulants à des Canadiennes et des Canadiens compétents.

Bref, le Comité est heureux de constater que les recommandations qu'il a formulées jusqu'à maintenant ont mené directement à divers engagements et gestes concrets dont la plupart ont été mentionnés dans le *Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique 2007-2008* et celui de 2008-2009.

PARTIE III : OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Au cours de la dernière année, nous en avons beaucoup appris sur la capacité de la fonction publique à gérer les risques, sur la complexité et la multiplicité des règles et des exigences en matière d'établissement de rapports qui régissent la fonction publique, ainsi que sur l'inefficacité des systèmes de gestion internes.

À notre avis, la prise de mesures immédiates et décisives est justifiée pour régler chacun de ces problèmes. À cet égard, nous avons l'intention de formuler des recommandations claires en vue d'obtenir des résultats concrets.

VERS UNE APPROCHE DE GESTION DES RISQUES

La capacité de la fonction publique fédérale en matière de gestion du risque a diminué au cours des dernières années. Les ministères et les organismes sont plutôt passés en mode d'évitement du risque en multipliant les règles, les procédures et les rapports.

Ayant pour objectif de s'assurer que le gouvernement est bien géré et responsable,

les organismes centraux ont établi un éventail de règles et d'exigences en matière d'établissement de rapports à l'échelle du gouvernement. De plus, les ministères et les organismes ont mis en place leurs propres ensembles de règles et de processus. C'est ce que l'on appelle la « prolifération des règles ».

« [Il] est exact que des règles existent. Je dirais même que beaucoup de règles existent. On peut même penser qu'elles sont trop nombreuses. Il faudrait peut-être revenir à des principes de gestion plutôt que d'établir des règles.

Nous avons fait une vérification il y a très longtemps, avant que les lois sur la gestion des ressources humaines ne soient modifiées. Nous avons alors découvert qu'il existait 70 000 règles pour la gestion des ressources humaines au gouvernement fédéral. Quand on a autant de règles, celles-ci deviennent non pertinentes, et les gens ne savent plus distinguer ce qui est important de ce qui ne l'est pas. »

Vérificatrice générale du Canada – le 9 mai 2006

Notre intention n'est pas de minimiser l'importance des règles et des règlements. Étant donné le contexte imprévisible dans lequel la fonction publique fédérale exerce ses activités, nous comprenons parfaitement qu'un équilibre est nécessaire afin de fournir aux Canadiennes et aux Canadiens le niveau d'assurance auquel ils sont en droit de s'attendre de leur gouvernement. Des règles efficaces contribuent à gagner la confiance des Canadiennes et des Canadiens qui exigent que les deniers publics soient gérés de façon responsable et transparente. Il a également été possible d'observer l'importance de ces règles en situation de crise, particulièrement dans certains secteurs à risques « élevés » comme les systèmes de santé et financiers.

Cela dit, nous croyons que la fonction publique doit trouver le juste équilibre. L'adoption d'un trop grand nombre de règles et de procédures a des répercussions négatives sur la prise de décisions en temps opportun, la productivité et l'innovation, ce qui, en fin de compte, nuit à la prestation efficace de services à la population.

La capacité de la fonction publique fédérale à stimuler l'innovation et à gérer les risques efficacement, tout en réduisant le fardeau administratif et celui découlant de l'établissement de rapports, est étroitement liée aux processus et aux systèmes mis en place pour exécuter des fonctions internes clés (p. ex. la gestion des ressources humaines et financières). Nous avons été

estomaqués de constater que de nombreux systèmes au sein de la fonction publique sont sérieusement dépassés. Par exemple, le système de rémunération repose sur une plateforme vieille de 40 ans et dont le fonctionnement coûte quinze fois plus cher par employé que ce qu'il coûte dans l'industrie en général.

Quels sont les avantages prévus de la simplification de la « prolifération des règles »?

- Favoriser l'initiative et l'innovation tout en motivant les fonctionnaires
- Réduire les retards administratifs et augmenter la capacité de la fonction publique à répondre aux attentes de la population canadienne
- Inculquer une culture de gestion des risques
- Accroître la transparence

Bref, la fonction publique doit remédier à trois problèmes distincts :

- ▶ la méthode actuelle de gestion des risques qui tend à les éviter plutôt qu'à les gérer;
- ▶ la « prolifération des règles » qui résulte d'un trop grand nombre de règles, de procédures et de rapports;
- ▶ les systèmes d'information peu performants.

(traduction) « [...] l'administration au gouvernement fédéral est entravée par un appareil de contrôle bien intentionné, mais mal conçu qui est créé depuis la Première Guerre mondiale pour prévenir le mauvais emploi du personnel et des fonds publics. En raison de ces contrôles, les ministères opérationnels n'ont pas le pouvoir nécessaire pour agir efficacement, leur sens des responsabilités est affaibli et ils ne peuvent élaborer des méthodes de gestion efficaces. »

« Laissez la gestion aux gestionnaires ».

Commission Glassco – la Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement – février 1963

Lors des recherches et des discussions liées à ces problèmes, nous avons tenu compte du travail entrepris par le Conseil du Trésor ainsi que de son plan d'action pour régler le problème de la « prolifération des règles ». Ce plan renferme des initiatives précises pour renforcer la capacité de gestion des risques, pour éliminer les règles et les exigences inutiles en matière d'établissement de rapports, et pour moderniser les processus et les systèmes administratifs.

Que propose le Conseil du Trésor pour régler le problème de la « prolifération des règles »?

Le plan d'action du Conseil du Trésor comprend des initiatives comme :

- éliminer les approbations inutiles dans le processus d'octroi des subventions et des contributions (p. ex. la nouvelle *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor réduira de 10 p. 100 par année le nombre nécessaire de présentations au Conseil du Trésor);
- clarifier les règles qui guident la gestion des ressources humaines et la gestion financière (p. ex. les politiques pangouvernementales sont réduites de la moitié);
- demander à chaque ministère et organisme de prendre au moins une mesure essentielle pour régler le problème de la « prolifération des règles ».

Bien que ces mesures précises soient encourageantes, elles représentent une première étape qui ne donnera que des résultats limités. Il faut apporter des modifications beaucoup plus fondamentales à la gestion dans l'ensemble de la fonction publique et exercer à l'égard de celle-ci un leadership manifeste, car l'évitement des risques et la « prolifération des règles » sont bien établis et systémiques. Il faut adopter une approche « pangouvernementale », tout en se concentrant sur les besoins de chaque ministère (c.-à-d. éviter d'adopter une approche généralisée).

Pour avancer rapidement et réaliser plus de progrès sur ce plan, voici ce que nous suggérons.

Premièrement, la fonction publique doit adopter une approche de gestion des risques fondée sur des principes lors de l'application des règles et des procédures nécessaires. Autrement dit :

- ▶ maximiser les connaissances et l'expérience des gestionnaires dans la prise de décisions et les autoriser à s'en servir;
- ▶ trouver le juste équilibre entre les exigences imposées par les règles et les niveaux de risques réels concernés;
- ▶ abandonner le confort des règles prescrites en réduisant leur nombre et en ne conservant que celles qui sont nécessaires;
- ▶ clarifier les responsabilités de tous les intervenants clés.

La concrétisation de tels changements culturels et structurels n'est pas une mince tâche et prendra du temps. Pour réussir, il faut se fixer des buts réalistes et cohérents chaque année. Un leadership soutenu, au niveau des cadres les plus haut placés, sera également déterminant.

Deuxièmement, les hauts fonctionnaires et les représentants élus doivent

reconnaître qu'il y aura toujours un certain degré de risque et d'incertitude dans la gestion de questions complexes. Cependant, l'essentiel est que les décideurs comprennent comment les risques seront gérés afin de promouvoir la confiance dans la capacité des gestionnaires de prendre des décisions éclairées. Pour ce faire, il faudra tolérer les erreurs éventuelles et être capable d'en tirer des leçons, ce qui sera largement compensé par l'augmentation de l'efficacité, de l'innovation et de l'engagement des employés.

Finalement, tout en reconnaissant les défis que présente la conjoncture économique actuelle, la fonction publique doit examiner les possibilités de moderniser ses processus et ses systèmes internes de gestion. Bien qu'ils jouent un rôle essentiel au maintien des activités principales de la fonction publique, les systèmes qui sont actuellement en place sont inadéquats, compte tenu de notre objectif de créer un milieu de travail novateur et efficace.

Une approche de gestion des risques efficace devrait :

- être structurée;
- faire partie intégrante du processus décisionnel;
- tenir compte de tous les risques et envisager les conséquences indirectes et à long terme;
- réduire au minimum les pertes;
- être fondée sur les meilleurs renseignements disponibles;
- être transparente;
- tenir compte des changements environnementaux.

Nous comprenons la réticence à trouver des solutions aux problèmes que posent les systèmes en raison du niveau potentiellement élevé d'investissements nécessaires. Cependant, les investissements dans ces secteurs sont attendus depuis longtemps et auront sans doute des retombées positives à l'avenir.

À cet égard, la modernisation du système de rémunération doit figurer parmi les grandes priorités. Nous soutenons grandement l'idée d'une administration de la paie centralisée, qui pourrait être modelée sur le système de pensions en place, lequel est centralisé et fonctionne à partir d'un seul endroit. Si nous ne modernisons pas le système de rémunération dans les plus brefs délais, nous priverons la fonction publique de moyens pour attirer et retenir des employés de talent.

Étant donné la conjoncture économique actuelle et les grands enjeux avec lesquels le pays doit composer, le gouvernement doit absolument obtenir, par l'entremise de la fonction publique, les résultats escomptés par les Canadiens. Bref, nous en arrivons à la conclusion que la simplification du nombre de règles et d'exigences en matière d'établissement de rapports, ainsi que la modernisation des systèmes internes de gestion se solderaient par une organisation plus efficace, permettant à la fonction

Voici des exemples de ce que les processus et les systèmes opérationnels des ressources humaines ne font pas :

- faciliter la dotation collective et consigner des renseignements concernant les bassins de candidats, ce qui pourrait permettre de répondre aux besoins futurs;
- rendre les outils d'évaluation et les énoncés des critères de mérite facilement accessibles, aux fins d'utilisation dans les processus de dotation;
- intégrer automatiquement les renseignements sur les nouveaux employés dans les dossiers des ressources humaines, ce qui entraîne souvent des retards dans les paiements;
- permettre le transfert rapide des dossiers des ressources humaines lorsqu'un(e) employé(e) commence un nouvel emploi dans un ministère différent.

Cette situation engendre :

- des contraintes sur le plan du recrutement et de la mobilité des fonctionnaires;
- le dédoublement d'efforts ainsi que des retards;
- un manque de planification intégrée.

publique d'accroître sa productivité et de mieux s'acquitter de son obligation de rendre des comptes.

RECOMMANDATIONS

Dans ces temps d'incertitudes économiques, la fonction publique doit rapidement s'adapter à présenter efficacement des résultats et c'est dans ce contexte que le Comité recommande ce qui suit :

1. Il faut adopter une approche pangouvernementale de gestion des risques fondée sur les principes afin de donner à la fonction publique la capacité de mettre l'accent sur les résultats.
 - Les cadres supérieurs et les représentants élus doivent être prêts à prendre des risques éclairés pour accélérer la prise de décisions et de mesures sur les priorités établies, afin de donner aux Canadiens les résultats escomptés.
Ils doivent en outre soutenir les fonctionnaires en reconnaissant que la gestion de questions ou de dossiers complexes comporte inévitablement des risques.
 - Les organismes centraux doivent réduire la surveillance des ministères qui ont de bons rendements (c.-à-d. ceux qui ont fait leurs preuves dans la gestion efficace des ressources et des risques).
 - Il faut inciter les ministères et les organismes à prendre des mesures décisives pour trouver des solutions à leur propre prolifération des règles.
Il convient d'intervenir sur tous ces fronts simultanément afin de générer un changement et un élan visibles.
2. Il faut établir un programme de renouvellement des systèmes et des technologies dans la fonction publique. La modernisation du système de rémunération doit figurer parmi les grandes priorités.
3. Le renouvellement de la fonction publique, qui comprend un programme de recrutement de nouveaux employés, doit demeurer une priorité première, surtout en cette période de conjoncture difficile.

PARTIE IV : CONCLUSION

PROCHAINES ÉTAPES

Dans le présent rapport, le Comité a choisi de concentrer ses observations et ses recommandations sur la question de la gestion des risques. Compte tenu de l'importance et de la complexité de cette question, le Comité souhaite être tenu au courant des progrès réalisés dans l'ensemble de la fonction publique à ce sujet.

De plus, au cours des prochains mois, le Comité compte :

- ▶ examiner les moyens qui permettront de traiter la question de gestion du piètre rendement dans la fonction publique, soit des mesures/outils pour resserrer la gestion des employés qui affichent un tel rendement;
- ▶ étudier un plan exhaustif permettant d'analyser l'état actuel des systèmes et des technologies dans la fonction publique;
- ▶ explorer les grands enjeux et les tendances en ressources humaines dans des secteurs précis de la fonction publique, par exemple la capacité sur le plan scientifique et les fonctions de réglementation;
- ▶ examiner les valeurs et les questions d'éthique auxquelles les gestionnaires de la fonction publique fédérale peuvent faire face;
- ▶ explorer des façons ou des moyens qui permettront à la fonction publique de collaborer plus étroitement avec d'autres secteurs, notamment les programmes de perfectionnement professionnel comme Échanges Canada;
- ▶ surveiller l'évolution des changements apportés à la gouvernance des ressources humaines et faire rapport au nouveau dirigeant principal des ressources humaines.

**APPENDICE 1 : MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF SUR
LA FONCTION PUBLIQUE NOMMÉ PAR LE
PREMIER MINISTRE**

Le très honorable Donald F. Mazankowski, c.p., O.C., A.O.E., LL.D.

L'honorable Paul M. Tellier, c.p., C.C., c.r.

Robert Lacroix, Ph. D., C.M., O.Q., MSRC, professeur émérite, Université de Montréal

L'honorable Aldéa Landry, C.M., c.p., c.r., présidente, Landal Inc.

Dominic D'Alessandro, O.C., président et chef de la direction, Corporation Financière Manuvie

Barbara Stymiest, F.C.A., chef de l'exploitation, Banque Royale du Canada

L. R. Wilson, O.C., président du conseil d'administration, CAE Inc., chancelier, Université McMaster

Sheila Weatherill, C.M.

Indira V. Samarasekera, O.C., présidente et vice-chancelière, Université de l'Alberta