Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Treasury Board of Canada Secretariat

Un meilleur gouvernement : avec nos partenaires, pour les Canadiens

La gestion des ressources humaines 2010-2011

Rapport annuel au Parlement

Canada

Rapport annuel au Parlement

2010-2011

Gestion des ressources humaines

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2012

N° de catalogue BT1-26/2011F-PDF

Ce document est disponible sur le site Web du
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à http://www.tbs-sct.gc.ca

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Message du président du Conseil du Trésor

À titre de président du Conseil du Trésor du Canada, je suis heureux de présenter le sixième rapport annuel au Parlement sur la gestion des personnes dans la fonction publique du Canada.

Le présent rapport fournit aux parlementaires, ainsi qu'aux Canadiens, des renseignements et des analyses sur l'état de la gestion des ressources humaines à l'échelle de la fonction publique du Canada. Sa préparation est exigée en vertu du paragraphe 12.4(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, conformément aux dispositions relatives aux articles 11 à 12.3 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de l'article 28 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Le gouvernement du Canada poursuit ses efforts en vue d'améliorer la gestion des personnes dans l'ensemble de la fonction publique. L'élaboration du tableau de bord de gestion pour la fonction publique, par exemple, appuie une prise de décisions éclairées et une meilleure responsabilisation en offrant aux utilisateurs des données sur plus de 250 mesures de rendement. L'initiative de modernisation des services en ressources humaines est également en cours afin de réduire le fardeau administratif découlant des opérations en ressources humaines qui est imposé aux gestionnaires et aux fournisseurs de services. Grâce à la normalisation et à la consolidation des processus et des systèmes, cette initiative permettra aux ministères et aux organismes de recentrer leurs efforts sur la gestion stratégique des ressources humaines pour mieux appuyer l'exécution des programmes et la prestation des services du gouvernement.

En ce qui concerne l'avenir, nos efforts sont concentrés sur les principaux moteurs de l'excellence en matière de gestion des personnes. Même si nous avons un bon régime de gestion du rendement en place pour nos cadres supérieurs, il faut en faire davantage pour améliorer la gestion du rendement des employés. Tous les leaders et gestionnaires doivent mettre l'accent sur l'optimisation du rendement de leurs employés. Fournir aux gestionnaires les outils nécessaires pour accomplir cette tâche demeurera l'une de nos principales priorités.

Des améliorations continues comme celles-ci permettront de veiller à ce qu'une fonction publique forte soit en place pour fournir aux Canadiens des services de grande qualité tout en assurant une utilisation efficace et efficiente de l'argent des contribuables. Je suis fier de nos réalisations à ce jour, et je me réjouis à l'idée d'accomplir d'autres progrès à l'égard de la gestion des personnes dans la fonction publique fédérale.

Copie originale signée par

L'honorable Tony Clement,
Président du Conseil du Trésor et ministre responsable de FedNor

Message de la dirigeante principale des ressources humaines

Une fonction publique mobilisée et performante est essentielle à la création de solutions novatrices aux défis posés par l'économie.

Ce sixième rapport annuel au Parlement sur la gestion des ressources humaines donne un aperçu de l'état de la gestion des personnes dans la fonction publique du Canada. Il expose les réalisations au chapitre de l'amélioration de l'efficacité de la gestion des personnes et jette un éclairage important sur certains des enjeux qui façonnent l'orientation future de la fonction publique.

Le présent rapport a été établi conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique.*

Je suis enthousiaste à l'idée de faire avancer le programme d'excellence en gestion des personnes et de bâtir une fonction publique en mesure de répondre aux besoins des Canadiens, aujourd'hui et dans le futur.

Copie originale signée par

Daphne Meredith
Dirigeante principale des ressources humaines

Table des matières

Introduction 1

Section 1 : Gestion des personnes et culture d'excellence 2

Section 2 : Infrastructure habilitante de la gestion des personnes 7

Conclusion 9

Annexe : Organisations visées par l'évaluation du CRG 2010-2011..... 10

Notes de fin de document 11

Introduction

Le présent rapport fait le point sur l'état de la gestion des personnes dans l'administration publique centrale[1] pour l'exercice 2010-2011, conformément aux dispositions sur la production de rapports figurant aux articles 11 à 12.3 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*[i] et à l'article 28 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.[ii]

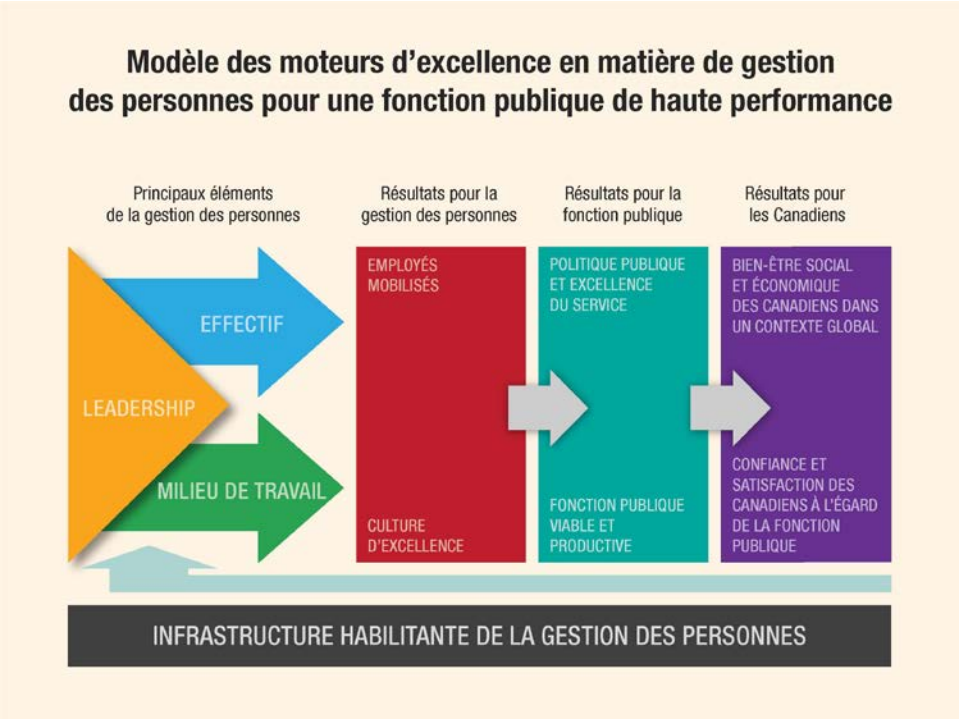
Le rapport comporte deux sections. La section 1 décrit les moteurs de la gestion des personnes visant à assurer une fonction publique de haute performance et présente les résultats d'une évaluation de l'excellence en gestion des personnes découlant du processus d'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)[2,iii] du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) qui a été effectué en 2010-2011.[3] La section 2 présente l'infrastructure de la gestion des personnes et les outils connexes qui contribuent à une fonction publique de haute performance.[4]

1. L'administration publique centrale regroupe 89 organisations à l'égard desquelles le Conseil du Trésor agit à titre d'employeur. La liste des organisations se trouve à l'annexe I et à l'annexe IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
2. Le CRG est un outil clé de gestion du rendement dont se sert le gouvernement fédéral pour aider les administrateurs généraux à assumer leurs responsabilités en matière de gestion et pour améliorer les pratiques de gestion des organisations fédérales. Le site Web du Secrétariat contient un complément d'information sur le CRG.
3. La liste des 40 organisations fédérales visées par l'évaluation du CRG 2010-2011 se trouve à l'annexe.
4. Le terme « fonction publique » désigne l'administration publique centrale et les organisations qui sont des employeurs distincts, comme l'Agence du revenu du Canada, Parcs Canada et l'Agence canadienne d'inspection des aliments.

Section 1 : Gestion des personnes et culture d'excellence

La figure 1 présente les éléments fondamentaux d'une saine gestion des ressources humaines, montre en quoi ces éléments, appuyés sur une infrastructure habilitante de gestion des personnes, contribuent à l'établissement d'une fonction publique de haute performance et axée sur les résultats, et énonce les attentes en matière de gestion des personnes dans la fonction publique. Le modèle des moteurs d'excellence de la gestion des personnes sert de cadre de base pour l'évaluation de l'excellence en gestion des personnes dans la fonction publique fédérale.

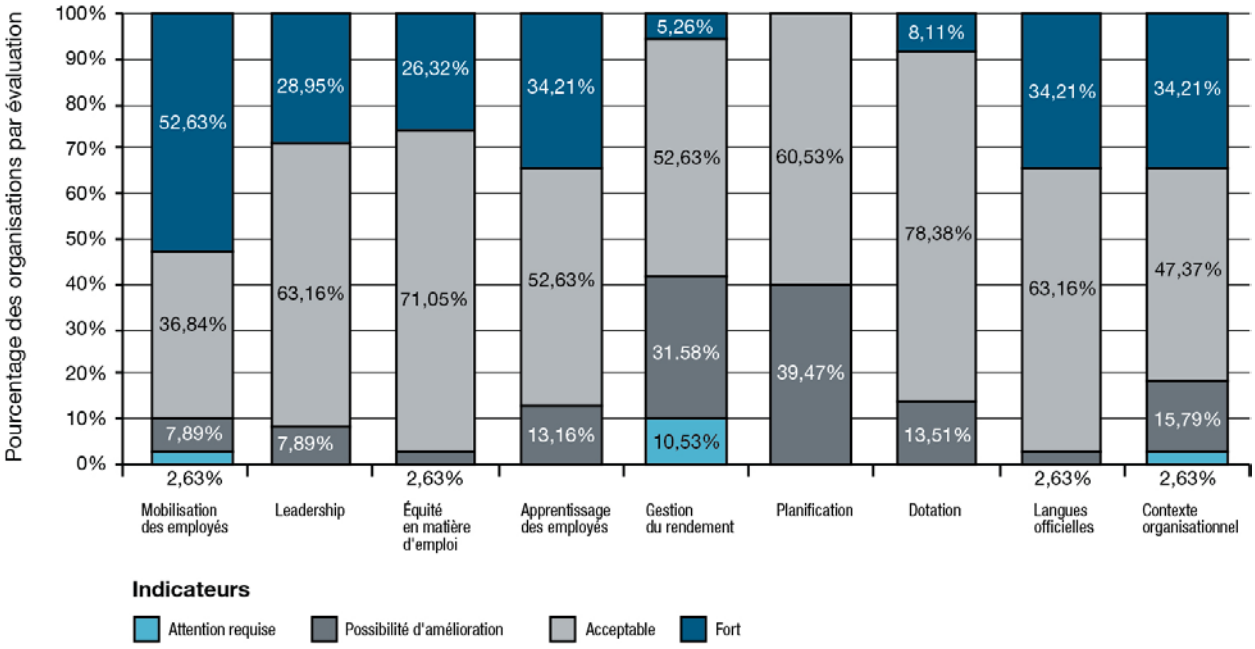
Figure 1. Moteurs de la gestion des personnes pour une fonction publique de haute performance



Excellence en gestion des personnes

L'évaluation du CRG au chapitre de l'excellence en gestion des personnes est fondée sur les résultats de neuf indicateurs de rendement clés. Ces indicateurs de rendement sont utilisés pour relever les possibilités d'améliorations et pour informer les administrateurs généraux relativement à la prise de décisions concernant ces éléments fondamentaux de la gestion des ressources humaines. La figure 2 montre la ventilation des cotes données selon l'échelle suivante : « fort », « acceptable », « possibilité d'amélioration » et « attention requise ».

Figure 2. CRG 2010-2011 – Évaluations de la gestion des personnes par indicateur de rendement clé



Mobilisation des employés

La mobilisation des employés fait référence au degré de satisfaction et d'engagement des fonctionnaires à l'égard de leur travail et de leur organisation. Des mesures de maintien du personnel dans l'organisation sont utilisées, car des études ont montré que plus les employés sont motivés, plus ils sont susceptibles de demeurer dans leur organisation et d'offrir une performance à la hausse. Dans l'ensemble, la fonction publique dispose d'une main-d'œuvre motivée. Des 40 organisations évaluées, 36 ont obtenu une cote soit « fort » (22 organisations) ou « acceptable » (14 organisations). On note tout particulièrement une augmentation du nombre d'années de service que passent les employés des groupes professionnels très mobiles (notamment, le groupe Gestion du personnel et le groupe Économique, sociologie et statistique) dans leur organisation; ces employés possèdent des compétences très en demande et sont présents dans la plupart des organisations de l'administration publique centrale. De plus, 31 organisations ont rapporté un faible taux de départ (c'est-à-dire, départ d'un employé dans les 18 mois suivant sa nomination attribuable à une mutation, à une promotion à l'extérieur de l'organisation ou à une démission). Dans l'ensemble, les résultats du CRG démontrent un degré de mobilisation des employés élevé.

Leadership

Un leadership fort inspire la confiance, témoigne de compétences sur les plans de la planification et de l'établissement de l'orientation, et adhère aux valeurs et à l'éthique de la fonction publique. Pour que la fonction publique puisse profiter de l'expérience de ses cadres supérieurs, et y contribuer, deux mesures du leadership de la haute direction ont été évaluées, à savoir le taux de roulement et les années d'expérience des cadres supérieurs dans l'organisation. Dans l'ensemble, les cadres supérieurs de la fonction publique démontrent un engagement envers leur organisation et cherchent des possibilités de perfectionnement professionnel au sein de celle-ci. Parmi les 40 organisations évaluées, 12 ont reçu la cote « fort » et 25 ont obtenu la cote « acceptable » pour l'indicateur relatif au leadership. En tout, 32 organisations ont obtenu la cote « fort » ou « acceptable » pour la mesure du roulement des cadres supérieurs (c'est-à-dire, le pourcentage des cadres supérieurs qui demeurent en poste plus de deux ans), ce qui assure un leadership plus stable pour l'organisation. Les résultats ont également permis de constater que les cadres supérieurs sont fidèles à leur organisation : ces derniers préfèrent demeurer au sein de leur organisation même si un poste comparable était libre ailleurs dans la fonction publique. De fait, 38 organisations ont obtenu la cote « fort » ou « acceptable » à ce niveau.

Diversité et équité en matière d'emploi

Deux éléments clés de l'équité en matière d'emploi ont été évalués : le taux de représentation des quatre groupes désignés (Autochtones, personnes handicapées, membres des minorités visibles et femmes) et le taux de promotion de ceux qui en font partie. Les organisations ont fait bonne figure sur les plans de la représentation et de la promotion des femmes, mais certaines possibilités d'amélioration ont été cernées en ce qui concerne le taux de représentation des trois autres groupes désignés. Au chapitre des promotions, 37 organisations ont indiqué que le taux global de promotion des membres des groupes désignés était équivalent à celui des employés non désignés. Toutefois, seules 16 organisations ont déclaré que le taux de promotion des personnes handicapées était équivalent à celui des employés non désignés, ce qui indique l'existence de possibilités d'amélioration. Ces résultats tendent à indiquer qu'un taux de représentation élevé des groupes désignés ne se traduit pas nécessairement en un taux de promotion élevé pour ces groupes.

Apprentissage des employés

Plusieurs organisations investissent dans le perfectionnement professionnel de leurs employés en consacrant des ressources financières à la formation et en offrant des possibilités d'apprentissage au moyen de programmes de perfectionnement. Parmi les 40 organisations évaluées, 35 ont reçu une cote « fort » (13 organisations) ou « acceptable » (22 organisations) pour l'indicateur relatif à l'apprentissage des employés. Plus précisément, plus de la moitié des organisations ont obtenu la cote « fort » ou « acceptable » quant à leurs investissements dans la formation (formation continue des employés). Les organisations ont reçu la cote « fort » ou « acceptable » pour avoir

indiqué qu'une proportion appréciable de leurs employés était affectée à des postes intérimaires à court terme (moins d'un an), postes qui sont perçus comme des occasions d'apprentissage en milieu de travail. Ces résultats indiquent que les organisations de l'administration publique centrale investissent adéquatement dans la formation de leurs employés, tant sur le plan des ressources financières consacrées à la formation que sur celui des possibilités d'apprentissage fondées sur l'acquisition d'une expérience.

Gestion du rendement et des talents

Il est important d'avoir un processus éprouvé de gestion du rendement pour communiquer les objectifs de l'organisation aux employés, établir clairement les objectifs de travail et les attentes, et identifier les possibilités de perfectionnement des employés. Pour ce qui est de l'indicateur relatif au rendement et à la gestion des talents, 2 organisations ont reçu la cote « fort » et 21 ont obtenu la cote « acceptable ». En ce qui concerne le pourcentage d'employés participant à un processus formel de gestion du rendement, seules 13 organisations ont obtenu la cote « fort » ou « acceptable ». Au chapitre de la gestion du rendement des cadres supérieurs, 24 organisations se sont vues attribuer la cote « fort » ou « acceptable » relativement au degré d'harmonisation de leur régime de gestion du rendement des cadres supérieurs avec la *Directive sur le Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs*[iv] du Conseil du Trésor. Cependant, la plupart des organisations ont rapporté qu'elles ne procédaient pas à un suivi intégral de la participation aux processus de gestion du rendement. Il s'agit d'un point qui pourrait être amélioré.

Efficacité de la planification de la charge de travail et de l'effectif

La planification efficace des ressources humaines constitue un élément essentiel de l'excellence en gestion des personnes et des initiatives de modernisation des ressources humaines à l'échelle pangouvernementale. Elle comprend les éléments essentiels de la gestion de la charge de travail et de la gestion de l'effectif, éléments qui sont nécessaires à l'exécution des mandats des organisations. La bonne planification deviendra encore plus cruciale dans le contexte des compressions budgétaires.

L'évaluation du CRG a permis de cerner un besoin d'amélioration sur le plan de la planification des ressources humaines. Seules 23 organisations ont reçu une cote « acceptable » pour l'indicateur de l'efficacité de la planification de la charge de travail et de l'effectif, et aucune n'a obtenu la cote « fort ». Parmi les solutions possibles à ce problème, il convient de citer la réduction du nombre d'heures supplémentaires et la diminution de la durée des affectations intérimaires à long terme. L'efficacité de la planification de la relève pourrait aussi être améliorée afin de réduire le risque de ne pas disposer des ressources humaines compétentes ayant la formation requise pour exécuter les mandats confiés aux organisations.

Dotation

L'évaluation du CRG relativement à cet indicateur est basée sur des données transmises par la Commission de la fonction publique du Canada. Les processus de dotation fondés sur des valeurs et soutenus par une infrastructure adéquate sont nécessaires pour assurer le maintien d'un effectif compétent. Dans l'ensemble, la fonction publique a obtenu des résultats acceptables : 3 organisations ont obtenu la cote « fort » et 29 ont reçu la cote « acceptable ». Aucun problème majeur n'a été décelé dans ce domaine. Par conséquent, on peut estimer que la fonction publique est suffisamment efficace au chapitre des activités de dotation.

Langues officielles

L'évaluation relative aux langues officielles permet de déterminer la mesure dans laquelle les organisations ont introduit et maintenu la dualité linguistique au sein de leur effectif, tel que mesuré par la capacité des cadres supérieurs de s'exprimer dans les deux langues officielles, le déroulement des réunions selon une approche bilingue et le respect des employés des exigences de leurs postes en matière de bilinguisme. La plupart des organisations évaluées satisfaisaient aux exigences en matière de langues officielles (13 organisations ont reçu la cote « fort » et 24 ont obtenu la cote « acceptable »).

Section 2 : Infrastructure habilitante de la gestion des personnes

Dans ses derniers rapports au Premier ministre sur l'état de la fonction publique, le greffier du Conseil privé a souligné la nécessité de renouveler la fonction publique. De plus, dans son 16e rapport annuel,[5,v] il a mentionné certaines priorités relativement à la planification des ressources humaines, au recrutement, au perfectionnement des employés et à l'infrastructure habilitante.

Le Processus opérationnel commun des ressources humaines (POCRH)[6] permet de poursuivre directement ces objectifs prioritaires en se concentrant sur la détermination d'un mode commun de prestation des services en ressources humaines à l'échelle de la fonction publique fédérale. Le POCRH vise ultimement à poser les fondements qui permettront aux ministères de gérer leurs employés efficacement et uniformément. Des assises communes encourageront la collaboration ministérielle et la mise en commun des investissements afin de mettre au point des façons de répondre à des besoins communs. La démarche horizontale visant la mise en place de normes génériques et globales en matière de ressources humaines exige des efforts soutenus et une attention constante de la part du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat.

En juin 2010, le Comité consultatif de gestion de la fonction publique a reconnu le POCRH comme la norme de gestion des personnes à l'échelle du gouvernement. Un engagement concernant une mise en œuvre intégrale du processus d'ici 2013-2014 a également été appuyé. Au 31 mars 2011, 92 pour cent des organisations de l'administration publique centrale et un certain nombre d'organismes distincts s'étaient officiellement engagés à mettre en œuvre le POCRH dans leur organisation.

Modernisation des services en ressources humaines

L'initiative de modernisation des services en ressources humaines constitue une étape importante de l'amélioration de l'efficacité de la prestation des services en ressources humaines dans les organisations fédérales. La modernisation permettra de réduire le fardeau administratif découlant des opérations en ressources humaines qui est imposé aux gestionnaires et aux fournisseurs de services, et ce, grâce à la normalisation et à la consolidation des processus et des systèmes. Elle permettra aux organisations de recentrer leurs efforts sur la gestion stratégique des ressources humaines et de mieux appuyer l'exécution des programmes et la prestation des services du gouvernement.

---

5. *Seizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, mars 2009, pages 5 à 10.
6. *An Introduction to the CHRBP - Transforming Your Organization* (Présentation du POCRH – Transformer votre organisation), avril 2009.

Projet de gestion de l'incapacité

À la fin de 2010-2011, l'équipe du Projet de gestion de l'incapacité avait terminé la deuxième année du mandat triennal que lui a confié le Conseil du Trésor, mandat qui consiste à mettre au point, pour la fonction publique fédérale, un système de gestion des maladies, des blessures et des handicaps plus efficace, plus équitable et plus durable. Tout d'abord, des outils et des documents d'orientation ont été préparés pour aider les organisations dans le contexte actuel, entre autres :

- des données et des renseignements destinés aux administrateurs généraux ayant trait aux maladies, aux blessures et aux incapacités professionnelles et non professionnelles présentés dans le tableau de bord de gestion pour la fonction publique;
- un guide sur le Web destiné aux gestionnaires portant sur les pratiques exemplaires de gestion de l'incapacité et un manuel destiné aux organisations traitant de l'acquisition d'une capacité dans ce domaine;
- un programme de formation en gestion de l'incapacité s'adressant aux conseillers en la matière.

Un deuxième ensemble d'initiatives étaient axées sur l'élaboration détaillée et l'établissement des coûts des réformes structurelles nécessaires pour créer un nouvel environnement plus propice à un mode de gestion de l'incapacité moderne, proactif et intégré.

Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs

Chaque année, le Secrétariat publie les résultats finaux du Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs sur son site Web.[vi] Ces rapports présentent, pour chaque exercice, les données d'ensemble sur les résultats du programme et les dépenses qui y sont rattachées.

Tableau de bord de gestion pour la fonction publique

Le tableau de bord de gestion pour la fonction publique[vii] est une série d'outils d'information et de transfert de connaissances mis en ligne au printemps 2010. Le tableau de bord de gestion pour la fonction publique a été développé pour répondre aux besoins en matière de surveillance du rendement et de production de rapports des organismes centraux, ainsi que pour éclairer les administrateurs généraux et les responsables des ressources humaines des ministères dans la prise de leurs décisions.

Le tableau de bord vient réduire le fardeau des ministères lié à la gestion des personnes, car il permet aux utilisateurs d'utiliser et d'échanger des données se trouvant dans des systèmes centraux. Il s'agit d'un outil fiable de gestion des personnes qui aide les administrateurs généraux à assumer leurs responsabilités en matière de gestion des personnes et à prendre des décisions connexes. Il comprend plus de 250 mesures de rendement auxquelles 1 700 utilisateurs de partout dans la fonction publique ont accès. D'autres mesures de rendement, boîtes à outils,

hyperliens et fonctionnalités seront éventuellement intégrés au tableau de bord pour permettre à la fonction publique d'afficher une performance élevée.

Conclusion

L'excellence en gestion des personnes est essentielle à la création d'une fonction publique de haute performance qui optimise l'utilisation des deniers publics. L'évaluation du CRG relative à la gestion des personnes dans la fonction publique fédérale a donné de bons résultats pour la plupart des indicateurs de rendement à l'étude. Néanmoins, des occasions ont été relevées au sujet de la rationalisation stratégique, de la simplification et de la transformation des pratiques et des processus en matière de gestion des personnes.

Dans le contexte des compressions budgétaires, les gains d'efficacité obtenus grâce au POCRH et aux autres infrastructures et outils de soutien dans le domaine des ressources humaines sont un catalyseur de la transformation horizontale. Dans son rôle de facilitateur, le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines favorise les synergies et encourage la collaboration et les économies d'échelle dans l'ensemble de la fonction publique.

Annexe : Organisations visées par l'évaluation du CRG 2010-2011

1. Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
2. Affaires étrangères et Commerce international Canada
3. Agence canadienne d'inspection des aliments
4. Agence canadienne de développement international
5. Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
6. Agence de la santé publique du Canada
7. Agence de promotion économique du Canada atlantique
8. Agence spatiale canadienne
9. Agences des services frontaliers du Canada
10. Agriculture et Agroalimentaire Canada
11. Anciens Combattants Canada
12. Bibliothèque et Archives Canada
13. Bureau du Conseil privé
14. Citoyenneté et Immigration Canada
15. Commission canadienne des grains
16. Commission de la fonction publique du Canada
17. Conseil national de recherche Canada
18. Défense nationale
19. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
20. École de la fonction publique du Canada
21. Environnement Canada
22. Gendarmerie royale du Canada (employés civils)
23. Industrie Canada
24. Infrastructure Canada
25. Ministère de la Justice Canada
26. Ministère des Finances Canada
27. Patrimoine canadien

28. Pêches et Océans Canada
29. Registraire de la Cour suprême du Canada
30. Ressources humaines et Développement des compétences Canada
31. Ressources naturelles Canada
32. Santé Canada
33. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
34. Sécurité publique Canada
35. Service administratif des tribunaux judiciaires
36. Service correctionnel Canada
37. Service des poursuites pénales du Canada
38. Statistique Canada
39. Transports Canada
40. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Notes de fin de document

i. *Loi sur la gestion des finances publiques*, http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/F-11/index.html
ii . *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-33.01/index.html
iii. Cadre de responsabilisation de gestion, http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index-fra.asp
iv. *Directive sur le programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs*, http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=14226
v. *Seizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada,* http://www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?featureId=19&pageId=221
vi. Programme de gestion du rendement (PGR) pour les cadres supérieurs, http://www.tbs-sct.gc.ca/prg/mran-fra.asp
vii. Tableau de bord de gestion pour la fonction publique, http://publiservice.ochro-bdprh.tbs-sct.gc.ca/pmi-igp/default.aspx