



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 2011-2012

## Rapport annuel au Parlement

**La gestion des  
ressources humaines  
2011-2012**

**Rapport annuel au Parlement**

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

No de catalogue BT1-26/2012F-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 substitués 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

Je suis heureux de présenter le Rapport annuel au Parlement 2011-2012 – Gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada.

Je suis fier de l'appui que les fonctionnaires ont fourni au gouvernement pour réaliser des économies permanentes à partir des gains d'efficacité opérationnelle, dans le cadre des changements transformationnels annoncés dans le *Plan d'action économique 2012*. En utilisant la technologie, en simplifiant les processus et en réduisant le fardeau administratif, nous trouvons ensemble des façons novatrices de veiller à ce que notre fonction publique aide le Canada à réussir.

Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, l'année 2011-2012 méritait d'être soulignée pour plusieurs raisons :

- ▶ Nous avons pris d'importantes mesures pour rationaliser nos services administratifs, notamment l'Initiative de modernisation des services en ressources humaines. Celle-ci aboutira à l'établissement d'une norme et d'une méthode commune de réalisation des activités et opérations liées aux ressources humaines dans l'ensemble du gouvernement.
- ▶ Nous avons instauré le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*, qui s'applique à tous les ministères et organismes, aux employeurs distincts, aux conseils, aux commissions et aux sociétés d'État mères.
- ▶ Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2011 a été effectué et a obtenu un taux de réponse de 72,2 %, soit le plus élevé depuis le lancement du sondage. Le sondage a montré que les fonctionnaires sont motivés et qu'ils s'investissent dans leur travail.
- ▶ Le Projet de gestion de l'incapacité, qui a mené à la mise au point d'outils et de ressources visant à prévenir et à réduire les absences au travail pour cause de maladie ou d'accident, en était à sa troisième et dernière année.
- ▶ Des signes évidents nous indiquent que la technologie est utilisée afin d'améliorer la gestion des ressources humaines. Il est maintenant plus facile, par exemple, de consigner les statistiques sur l'effectif et d'y accéder grâce aux outils du Web.

En ma qualité de président du Conseil du Trésor, j'ai été privilégié de voir le meilleur de ce que les fonctionnaires peuvent réaliser dans l'ensemble du pays et à l'étranger. Alors que nous continuons à transformer notre façon de travailler, je suis convaincu que les fonctionnaires de partout continueront de faire preuve du dévouement, de la créativité et de l'innovation que les Canadiens souhaitent et méritent.

Original signé par

L'honorable Tony Clement

Président du Conseil du Trésor et ministre responsable de FedNor

---

---

## Message du dirigeant principal des ressources humaines

Le présent rapport au Parlement sur la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique, qui en est à sa septième version, est le dernier rapport de ce genre présenté au Parlement étant donné l'abrogation des dispositions inhérentes à la production de rapports énoncées dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* et la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ces dispositions avaient été introduites en 2005, lors de l'entrée en vigueur de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP). Les rapports annuels sur la gestion des ressources humaines avaient pour objet d'informer les parlementaires au sujet des répercussions de la législation au fur et à mesure de l'adoption de nouvelles approches en matière de dotation, de résolution des conflits, de relations de travail, d'apprentissage et de perfectionnement des employés, et de planification intégrée des activités et des RH.

La fonction publique fédérale dispose aujourd'hui d'un mode de gestion des RH plus robuste qu'en 2005. Les exigences énoncées dans la LMFP ont été satisfaites et, comme l'indique l'examen de la LMFP, un cadre adéquat pour la gestion des personnes<sup>1, i</sup> est en place. Actuellement, comme le précise le greffier du Conseil privé et chef de la fonction publique, il est temps de changer de fond en comble notre façon de travailler afin de répondre aux demandes de demain et de satisfaire aux attentes des Canadiens.<sup>2, ii</sup>

Bon nombre d'initiatives importantes ont été mises en branle au cours de la dernière année afin de concrétiser ce changement de cap. C'est notamment le cas de l'initiative de premier ordre que représente l'entrée en vigueur, le 2 avril 2012, du nouveau *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*. Le *Code des valeurs et d'éthique du secteur public* établit clairement que l'excellence professionnelle englobe à la fois l'amélioration continue de la qualité des politiques, des programmes et des services, et la promotion d'un environnement de travail favorable au travail d'équipe, à l'apprentissage et à l'innovation.

« Les changements qui s'effectuent dans le monde sont fondamentaux et la fonction publique doit emboîter le pas. Pour aller de l'avant, la principale question que nous devons nous poser n'est pas de savoir si la taille de notre organisation est adéquate, mais bien si son fonctionnement lui permet de répondre aux impératifs d'une nouvelle époque. »

— Wayne G. Wouters, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet , *Dix-neuvième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada* , p. 6

---

1. [Rapport sur l'examen de la Loi sur la modernisation de la fonction publique \(2003\)](#) 2011, p. 2.

2. [Dix-neuvième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada](#), p. 8.

---

---

En outre, le présent rapport fait le point sur diverses autres réalisations, ainsi que sur les faits saillants du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2011, qui démontrent que la fonction publique fédérale est mobilisée et motivée. Le greffier du Conseil privé a indiqué que la fonction publique de l'avenir sera axée sur la collaboration, l'innovation, la simplification, le rendement supérieur, l'adaptabilité et la diversité. À titre de nouveau dirigeant principal des ressources humaines, je serai ravi d'appuyer les démarches visant à faire de ces éléments les caractéristiques d'excellence de la fonction publique fédérale.

Original signé par  
Daniel Watson  
Dirigeant principal des ressources humaines

---



---

## Table des matières

Introduction.....	1
Section 1 : Évaluation de la gestion des personnes.....	2
Section 2 : Soutenir la gestion des personnes pour l'avenir.....	10
Conclusion.....	16
Annexe A : Autres sources d'information sur la gestion des ressources humaines .....	17
Annexe B : Organisations visées par l'évaluation du CRG, 2011-2012 .....	18
Notes en fin d'ouvrage .....	20



---

## Introduction

Le présent rapport donne un aperçu de l'état de la gestion des personnes dans l'administration publique centrale<sup>3</sup> pour l'exercice financier 2011-2012. Il a été préparé par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), conformément aux dispositions en matière de production de rapports qui étaient en vigueur au cours de l'exercice aux termes de l'article 12.4 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*<sup>iii</sup> et de l'article 28 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.<sup>iv</sup> Aux termes de la *Loi sur l'emploi, la croissance et la prospérité durable*,<sup>4</sup> qui a reçu la sanction royale le 29 juin 2012, ces articles ont été abrogés le 1<sup>er</sup> avril 2012. Par conséquent, le présent rapport portant sur l'exercice 2011-2012 sera le dernier en son genre.

Le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada – Printemps 2010* et l'examen législatif de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) (dépôt au Parlement en décembre 2011) indiquent que les exigences énoncées dans la législation ont été satisfaites. Le gouvernement, en reconnaissant le niveau d'avancement de la mise en œuvre de la LMFP et le fardeau administratif associé aux exigences redondantes en matière de rapport, a pris la décision de mettre un terme au dépôt au Parlement d'un rapport distinct ayant comme objet les responsabilités du Conseil du Trésor en matière de gestion des ressources humaines (RH). Les parlementaires continueront d'avoir accès aux données contenues dans le présent rapport. Pour ce faire, ils n'auront qu'à consulter les sources mentionnées à l'Annexe A.

Le rapport comporte deux sections :

- ▶ La section 1 traite des moteurs de la gestion des personnes essentiels à l'obtention d'une fonction publique de haute performance et présente les résultats d'une évaluation réalisée en 2011-2012 au regard des neuf indicateurs de rendement relatifs à la gestion des personnes et à l'élément « Personnes » du *Cadre de responsabilisation de gestion* (CRG) du SCT.<sup>5, v, 6</sup>
- ▶ La section 2 fait le point sur différentes initiatives favorables à l'établissement de la gestion des personnes de demain et, par ricochet, d'appuyer une fonction publique<sup>7</sup> axée sur la collaboration, l'innovation, la simplification, le rendement supérieur, l'adaptabilité et la diversité.

---

3. L'administration publique centrale regroupe les organisations pour lesquelles le Conseil du Trésor agit à titre d'employeur, et qui figurent aux Annexes I et IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

4. Section 5 du projet de loi C-38, articles 218 et 222.

5. Le CRG est un outil de gestion du rendement utilisé pour encadrer la responsabilisation des administrateurs généraux en matière de gestion et pour améliorer les pratiques de gestion dans les organisations fédérales. [On trouvera de l'information additionnelle sur le CRG sur le site Web du Secrétariat.](#)

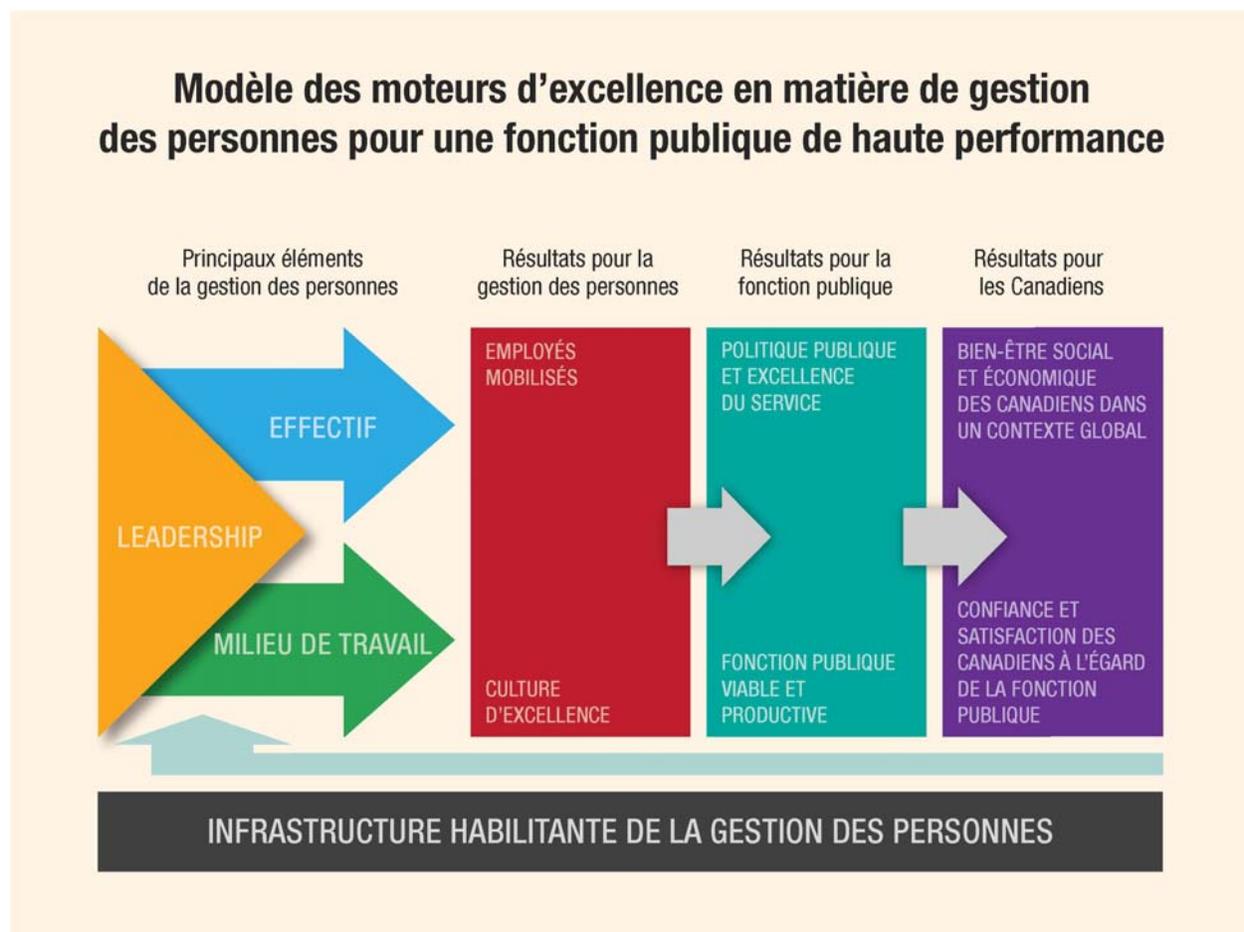
6. L'Annexe B présente les 39 organisations fédérales évaluées dans le cadre du CRG 2011-2012.

7. « Fonction publique » s'entend de l'administration publique centrale et des organisations qui sont des employeurs distincts, telles que l'Agence du revenu du Canada, Parcs Canada et l'Agence canadienne d'inspection des aliments.

## Section 1 : Évaluation de la gestion des personnes

Une gestion efficace des personnes repose sur le leadership, sur un effectif mobilisé, qualifié et compétent, et sur un milieu de travail habilitant et empreint de respect. La Figure 1 illustre la relation entre ces éléments de base d'une saine gestion des RH et les résultats attendus, à savoir les attentes de la fonction publique et des Canadiens au chapitre de la gestion des personnes. Le modèle présenté ci-dessous sert de cadre conceptuel permettant d'évaluer la gestion des personnes au sein de la fonction publique fédérale.

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

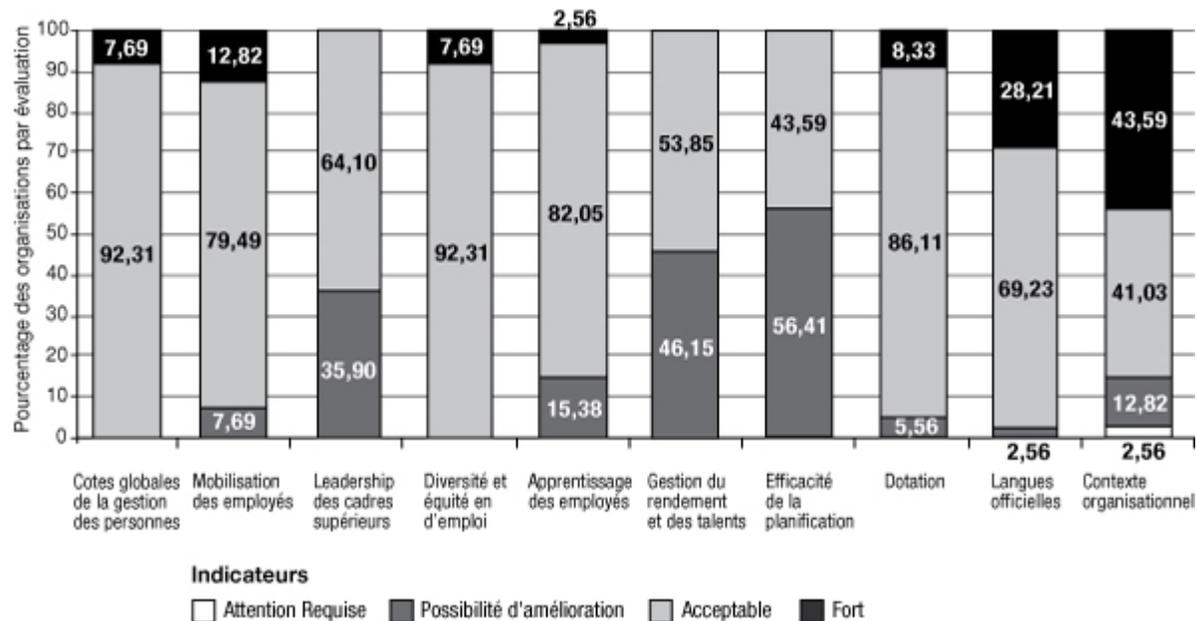


### Excellence en matière de gestion des personnes

Le présent rapport fait le bilan des résultats d'une évaluation portant sur 39 organisations (voir l'Annexe B) au regard de neuf indicateurs du rendement en matière d'excellence pour la gestion des personnes : mobilisation des employés, leadership des cadres supérieurs, diversité et équité en matière d'emploi, apprentissage des employés, gestion du rendement et du talent, efficacité de

la planification de la charge de travail et de l'effectif, dotation, langues officielles et contexte organisationnel. Ces indicateurs de rendement sont utilisés pour cerner les points forts et les possibilités d'amélioration, ainsi que pour éclairer les décisions que sont appelés à prendre administrateurs généraux dans les principaux domaines de la gestion des personnes. La Figure 2 montre la ventilation des cotes obtenues pour chaque indicateur du rendement, selon une échelle comportant les cotes « fort », « acceptable », « possibilité d'amélioration » et « attention requise ». Il convient de noter que près de la moitié des résultats du présent exercice proviennent du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2011, qui mesure les perceptions des employés.

**Figure 2. Cotes globales du CRG pour 2011-2012 – Gestion des personnes par indicateur de rendement**



## Mobilisation des employés

La mobilisation des employés fait référence au niveau d'engagement et de satisfaction exprimé par les employés par rapport à leur organisation, ainsi qu'à leur degré de satisfaction à l'égard de leur emploi.

Au regard de cet indicateur, divers points ont été pris en considération pour mesurer le taux de mobilisation des employés : les perceptions des employés à l'égard de leur organisation, le degré de satisfaction des employés par rapport à leur emploi, et la période pendant laquelle les employés demeurent au sein de leur organisation. En outre, des mesures de maintien du personnel ont été utilisées, car des études ont montré que plus les employés sont motivés, plus ils sont susceptibles de demeurer dans leur organisation et de performer à des niveaux plus élevés. Dans l'ensemble, les résultats démontrent que la fonction publique dispose d'un effectif mobilisé : des 39 organisations évaluées, 5 ont obtenu la cote globale « fort » et 31 ont obtenu la cote « acceptable ». Fait intéressant à souligner : les employés affichent un taux de satisfaction élevé vis-à-vis de leur emploi. Encore une fois cette année, le taux de maintien en poste des employés ne soulève aucune préoccupation.

## Leadership des cadres supérieurs

Le leadership exercé par les cadres supérieurs est déterminant, ces derniers ayant vocation à inspirer et mobiliser les employés, à incarner les principes inhérents aux valeurs et à l'éthique de la fonction publique, à tracer la voie à suivre, à mobiliser les ressources, et à se faire les champions du changement et de l'innovation, afin d'atteindre et de maintenir l'excellence des services aux Canadiens.

Différentes mesures ont été employées aux fins de cette évaluation : le degré de confiance des employés à l'égard de la haute direction et leurs perceptions de la rapidité et de l'efficacité des décisions prises par la haute direction, les taux de roulement et les années d'expérience des membres de la haute direction de l'organisation, et les évaluations du rendement du régime de gestion du rendement des cadres supérieurs.

En règle générale, les cadres sont engagés envers leur organisation. Cependant, les perceptions des employés à l'égard du processus décisionnel de la haute direction pourraient être améliorées : des 39 organisations évaluées, 25 ont obtenu la cote « acceptable » et 14 ont obtenu la cote « possibilité d'amélioration ». Il convient de souligner que, pour la mesure de la confiance à l'égard de la haute direction et de l'efficacité de cette dernière fondée sur les perceptions des employés, seulement 11 des organisations évaluées ont obtenu une cote « acceptable », 24 ont obtenu une cote « possibilité d'amélioration » et 4 ont obtenu une cote « attention requise ». Les cotes relatives à la stabilité et à la gestion du rendement étaient toutefois plus positives. De fait, 7 organisations ont obtenu une cote « fort », 27 organisations ont obtenu une cote « acceptable » et 5 ont obtenu une cote « possibilité d'amélioration ». Ces résultats donnent à penser que, bien que les cadres soient engagés envers leur organisation, le degré de confiance des employés à l'égard de la haute direction, ainsi que leurs perceptions quant à la capacité de leurs dirigeants de prendre des décisions efficaces en temps opportun, pourraient être améliorés.

---

## Diversité et équité en matière d'emploi

La représentation des quatre groupes désignés (Autochtones, personnes handicapées, membres des minorités visibles et femmes) et les taux de promotion au sein de ces groupes donnent une idée de la mesure dans laquelle la fonction publique fédérale reflète bien la population qu'elle sert.

Pour évaluer le rendement des organisations en fonction de cet indicateur, deux types de mesure ont été employés : les opinions des employés relativement à la diversité au sein de leur milieu de travail et au respect des différences individuelles, et les taux réels de représentation et de promotion au sein des effectifs de l'organisation. Dans l'ensemble, notre évaluation indique que les employés estiment que leur organisation est engagée à promouvoir un effectif diversifié et à respecter les différences individuelles. Les organisations ont fait bonne figure en matière de représentation et de promotion des femmes. Toutefois, il a été possible de cerner des occasions d'amélioration au chapitre de la représentation en ce qui concerne les trois autres groupes désignés.

En ce qui a trait aux promotions, 17 organisations ont indiqué que le taux global de promotion des membres des groupes désignés est équivalent à celui des employés ne faisant pas partie d'un groupe désigné. Cependant, seulement 7 organisations ont indiqué que le taux de promotion des personnes handicapées est équivalent à celui des employés ne faisant pas partie d'un groupe désigné, ce qui suggère une possibilité d'amélioration. Ces résultats permettent de penser que, globalement, la promotion équitable chez les membres des groupes désignés ne se traduit pas nécessairement par des taux de promotion équitables pour chaque groupe.

## Apprentissage des employés

L'apprentissage et le perfectionnement professionnel sont essentiels au renforcement de la capacité dont la fonction publique fédérale a besoin, tout particulièrement en période de restrictions budgétaires. Les organisations investissent dans le perfectionnement de leurs employés en engageant des ressources financières pour la formation et en offrant des occasions d'apprentissage par l'entremise de programmes de perfectionnement et de tâches en cours d'emploi.

Pour évaluer le rendement des organisations en matière d'apprentissage des employés, deux types de mesure ont été employés : les perceptions des employés par rapport à l'engagement de leur organisation à l'égard de leur apprentissage et de leur perfectionnement, et la formation offerte en fonction des dépenses de formation et des possibilités de formation en cours d'emploi. Dans l'ensemble, parmi les 39 organisations évaluées, 1 a obtenu la cote « fort », 32 ont obtenu la cote « acceptable » et 6 ont obtenu la cote « possibilité d'amélioration ».

Les perceptions des employés à l'égard de l'accès à la formation dont ils ont besoin pour faire leur travail et du soutien offert par leur organisation en vue de favoriser leur perfectionnement professionnel étaient généralement positives. De fait, 29 organisations ont obtenu une cote « acceptable » et 10 ont obtenu une cote « possibilité d'amélioration ». En ce qui concerne les investissements dans la formation et les possibilités d'apprentissage, les résultats donnent à penser que, bien que la formation offerte en cours d'emploi semble adéquate, il y aurait lieu de fournir des efforts additionnels afin d'appuyer le perfectionnement professionnel au moyen d'investissements dans la formation.

## Gestion du rendement et des talents

Une solide gestion du rendement permet de renforcer les concepts de valeurs et d'éthique au sein de la fonction publique fédérale et est favorable à l'excellence en matière de rendement. Une telle gestion exige de communiquer les objectifs organisationnels aux employés, d'établir des objectifs et attentes clairs en matière de travail, de réaliser des évaluations du rendement et de cerner les possibilités de perfectionnement pour les employés.

Pour évaluer le rendement des organisations en fonction de cet indicateur, deux ensembles de mesures ont été employés : premièrement, l'évaluation du rendement au travail en fonction des objectifs définis, la reconnaissance des employés et l'existence de mécanismes efficaces pour encadrer les employés au rendement insuffisant et, deuxièmement, le taux de participation des employés au processus de gestion du rendement. Dans l'ensemble, 21 organisations ont obtenu la cote « acceptable » et 18 ont obtenu la cote « possibilité d'amélioration ». Ces résultats donnent à penser que la majorité des organisations évaluées pourraient améliorer leur mode de gestion du rendement.

Les employés ont en général une opinion positive des évaluations du travail réalisées par leur supérieur immédiat en fonction des buts et objectifs définis : 33 organisations ont obtenu la cote « acceptable » et 6 ont obtenu la cote « fort ». De même, les employés indiquent avoir obtenu une reconnaissance significative pour le travail bien fait : 33 organisations ont obtenu la cote « acceptable » et 6 ont obtenu la cote « possibilité d'amélioration ». Toutefois, les superviseurs, contrairement aux employés, ont émis quelques réserves relativement à l'existence de mécanismes efficaces pour encadrer les employés au rendement insatisfaisant, soulignant du même coup un secteur qui nécessite certainement une attention plus soutenue : 2 organisations ont obtenu la cote « acceptable », 19 ont obtenu la cote « possibilité d'amélioration » et 18 ont obtenu la cote « attention requise ».

---

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

La planification efficace des RH est essentielle à la gestion efficace de la charge de travail et de l'effectif, tout particulièrement lors des périodes de changements rapides et de restrictions financières au cours desquelles la fonction publique fédérale doit en faire plus avec des ressources moindres.

Pour évaluer le rendement des organisations en fonction de cet indicateur, deux types de mesure ont été employés : d'une part, les perceptions des employés concernant la capacité de gestion et la stabilité de la charge de travail et, d'autre part, les heures supplémentaires et la planification de la relève. Dans l'ensemble, les résultats de l'évaluation en fonction de cet indicateur permettent de penser qu'il est nécessaire d'apporter des améliorations additionnelles à la planification des RH. Les employés indiquent qu'ils sont en mesure de s'acquitter de leur charge de travail au cours de leurs heures normales de travail (les 39 organisations ont toutes obtenu la cote « acceptable » à cet égard). Néanmoins, les perceptions des employés à l'égard de l'efficacité de la planification (c.-à-d. les constants changements de priorités, le manque de stabilité de leur organisation et la nécessité de faire le même travail ou davantage de travail avec moins de ressources) ne sont pas favorables : 16 organisations ont obtenu la cote « possibilité d'amélioration » et 23 ont obtenu la cote « attention requise ». En ce qui concerne les heures supplémentaires et la planification de la relève, les organisations signalent encore aujourd'hui des difficultés à cerner leurs postes clés ne faisant pas partie du groupe de la direction et, lorsque ces postes sont vacants, ils le demeurent pendant de longues périodes. Près de la moitié des organisations évaluées ont obtenu la cote « possibilité d'amélioration » ou « attention requise » au regard de cette mesure spécifique.

En résumé, les résultats relatifs à cet indicateur donnent à penser que, malgré les améliorations apportées aux méthodologies de planification et les progrès réalisés au chapitre de l'intégration de la planification des RH et de la planification des activités, les avantages ne se font pas encore suffisamment sentir au niveau opérationnel, tout particulièrement en ce qui concerne les priorités stables, la pertinence des ressources et la stabilité organisationnelle que les employés jugent nécessaires pour faire un travail de grande qualité. Plus particulièrement, il y a lieu de déployer des efforts additionnels afin de rehausser l'efficacité de la planification de la relève, de manière à réduire le risque pour l'organisation de ne pas disposer des ressources humaines qualifiées nécessaires pour s'acquitter de son mandat.

## Dotation

Il est essentiel de pouvoir compter sur des processus de dotation souples et efficaces pour disposer d'un effectif durable et compétent. Au sein de la fonction publique fédérale, la dotation doit respecter les valeurs de justice, d'accessibilité, de transparence et de représentativité, et garantir que les personnes nommées sont qualifiées et que le processus de nomination est favorable à une fonction publique inclusive fondée sur le mérite et l'impartialité.

L'évaluation du CRG au regard de cet indicateur est fondée sur les données de la Commission de la fonction publique du Canada. Dans l'ensemble, 3 des organisations évaluées ont obtenu la cote « fort », 31 ont obtenu la cote « acceptable » et 2 organisations ont obtenu la cote « possibilité d'amélioration ». Ces résultats donnent à penser que, parmi les organisations évaluées, aucun problème important n'est associé au processus de dotation.

## Langues officielles

L'évaluation en fonction de cet indicateur visait à déterminer si les organisations ont établi et maintenu la dualité linguistique au sein de leurs effectifs. Pour évaluer le rendement des organisations relativement à cet indicateur, deux types de mesure ont été employés : les perceptions des employés concernant l'utilisation de la langue officielle de leur choix dans leur milieu de travail et la capacité des employés de satisfaire aux exigences en matière de langues officielles associées à leur poste.

Dans l'ensemble, 11 des organisations évaluées ont obtenu la cote « fort », 27 ont obtenu la cote « acceptable » et 1 a obtenu la cote « possibilité d'amélioration » pour cet indicateur. Plus spécifiquement, les perceptions des employés à l'égard de l'utilisation de la langue officielle de leur choix dans leur milieu de travail (communication écrite, communication orale et communication avec leur superviseur) sont favorables : 19 organisations ont obtenu la cote « fort » et 16 ont obtenu la cote « acceptable » pour ce qui est de la capacité de satisfaire aux exigences en matière de langues officielles qui sont associées au poste de l'employé.

Ces résultats donnent à penser que, en ce qui concerne les langues officielles, aucun problème important ne nécessite une attention soutenue.

---

## Contexte organisationnel

Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle les organisations sont parvenues à régler un problème de RH qui leur était spécifique et à présenter les répercussions positives issues du problème en jeu. Des 39 organisations évaluées, 17 ont obtenu la cote « fort », 16 ont obtenu la cote « acceptable », 5 ont obtenu la cote « possibilité d'amélioration » et 1 a obtenu la cote « attention requise ». Dans l'ensemble, ces résultats permettent de penser que la majorité des organisations évaluées ont réussi à générer des résultats positifs à l'égard de problèmes de RH complexes.

## Section 2 : Soutenir la gestion des personnes pour l'avenir

Dans son *Dix-neuvième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, le greffier du Conseil privé a insisté sur l'importance de pouvoir compter sur une fonction publique souple. Depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* en 2005 et le lancement de l'initiative de renouvellement de la fonction publique en 2006, la gestion des personnes est devenue une priorité de premier ordre pour les cadres supérieurs de ministères et organismes, la planification des activités et la planification des RH sont maintenant mieux intégrées, et plusieurs systèmes et pratiques administratifs ont été modernisés. Néanmoins, malgré les modifications apportées à la législation, une attention accrue et de meilleures procédures de gestion des RH, le changement au sein de la fonction publique fédérale ne se matérialise pas suffisamment rapidement pour suivre l'évolution de la société qu'elle doit servir. Pour concrétiser la fonction publique de l'avenir, notre objectif doit être de « construire une organisation plus solide et plus souple [de manière à] offrir aux Canadiens de meilleurs services à moindre coût ». <sup>8</sup> Pour ce faire, le greffier demande que des changements fondamentaux soient apportés à la *façon* d'exécuter le travail, et ce, en présence d'une fonction publique axée sur la collaboration, l'innovation, la simplification, le rendement supérieur, l'adaptabilité et la diversité. <sup>9</sup>

Il ne fait aucun doute que la manière dont les personnes sont gérées influent fortement sur la capacité de faire de ces caractéristiques les valeurs qui définiront la fonction publique fédérale de demain. Les paragraphes qui suivent décrivent différentes initiatives en gestion des RH qui ont connu des progrès considérables en 2011-2012, et qui ont ainsi contribué à l'établissement de la fondation recherchée.

### Modernisation des services des ressources humaines

L'exécution des programmes et la prestation des services gouvernementaux en présence de ressources moindres nécessiteront de faire preuve d'innovation sur le plan de la gestion des ressources, notamment en matière de gestion des personnes, de manière à rehausser la productivité de l'effectif. Les ministères et organismes doivent mettre davantage l'accent sur la gestion *stratégique* des RH. En janvier 2012, les ministres du Conseil du Trésor ont officiellement approuvé l'initiative de modernisation des services en ressources humaines (MSRH) visant à promouvoir une approche plus efficace et efficiente de la gestion des personnes à l'échelle du gouvernement en simplifiant les processus et services en RH. Une

---

8. *Dix-neuvième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, p. 7.

9. *Dix-neuvième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, p. 9-13.

---

efficience accrue de la prestation des services en RH au sein des organisations fédérales, au moyen de processus et systèmes de gestion des RH normalisés et regroupés, permettra de réduire considérablement le fardeau administratif associé aux transactions quotidiennes de RH que doivent supporter les gestionnaires et les fournisseurs de services. Il sera ainsi possible de réorienter les ressources vers des activités stratégiques de plus grande valeur afin d'élaborer des solutions novatrices pour renforcer la gestion des RH dans certains secteurs critiques, tels que la planification de la relève, le perfectionnement du leadership, la gestion de l'incapacité et la gestion du rendement.

L'initiative de MSRH, qui est dirigée et coordonnée par le BDPRH du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, fait partie intégrante des efforts du gouvernement visant à promouvoir l'excellence en matière de gestion des personnes et contribue à la concrétisation de l'engagement du *Plan d'action économique de 2012* ayant pour objet la modernisation des opérations administratives.

## Utilisation des technologies pour renforcer les fonctions de RH

Le BDPRH mise sur les technologies pour mobiliser et habiliter les gestionnaires, les employés et les professionnels des RH à l'échelle de la fonction publique. Voici quelques exemples pertinents :

- ▶ Le BDPRH a lancé en 2011 le Carrefour d'emplois dans son intranet afin de mettre en contact les gestionnaires et les chercheurs d'emplois, de manière à promouvoir les possibilités de mutation et d'affectation aux fins de perfectionnement professionnel.
- ▶ En février 2012, le BDPRH a ajouté le Forum pour l'échange de postes à ce service afin d'aider les employés occupant des postes visés par l'initiative de réduction des effectifs à échanger leur poste avec des employés nommés pour une période indéterminée qui désirent quitter la fonction publique fédérale.
- ▶ Le BDPRH a tiré parti de GCpedia pour offrir aux intervenants en gestion de l'incapacité de l'ensemble de la fonction publique fédérale un forum pour le partage des données et de l'information, et pour l'échange des pratiques exemplaires.
- ▶ L'Outil de requête automatisé sur la gestion de l'information des personnes (ORAGIP) du BDPRH est un outil Web qui permet de gérer et de suivre les demandes d'information de nature démographique relatives à la fonction publique fédérale du Canada. Le BDPRH a lancé officiellement l'ORAGIP le 1<sup>er</sup> décembre 2010, et le site Web est maintenant devenu le point d'accès unique du gouvernement du Canada pour toutes les demandes de données statistiques relatives à l'effectif de la fonction publique. Cet outil a entièrement transformé la fourniture des données pour en faire un processus efficient et efficace pour tous les ministères et organismes. Des options de libre-service seront ajoutées à l'outil afin de permettre aux

ministères et organismes de trouver rapidement les données dont ils ont besoin, et ce, sans avoir à soumettre une demande en ligne.

- ▶ La Communauté des langues officielles sur Clearspace est un portail dynamique de collaboration et de réseautage appuyé par le BDPRH, qui est fréquenté par plus de 300 conseillers en langues officielles de l'ensemble de la fonction publique fédérale, des sociétés d'État et d'autres organisations assujetties à la *Loi sur les langues officielles*. Elle permet la résolution de problèmes par les pairs et le partage des pratiques exemplaires, et elle contribue au renforcement de la capacité de première ligne pour interpréter et appliquer la politique sur les langues officielles.
- ▶ En mars 2012, le BDPRH a ajouté au Système de gestion des talents des cadres supérieurs un module de gestion budgétaire du Programme de gestion du rendement qui automatise les calculs de la rémunération au rendement et permet aux administrateurs généraux de consulter et d'approuver en ligne les rapports finaux sur la gestion du rendement et les dépenses connexes. Lorsque les rapports finaux sont entrés dans le système, ils sont examinés par le BDPRH qui confirme leur exactitude et conformité avant de publier sur son site Web les données regroupées sur les résultats et dépenses des programmes.

## Examen des politiques

Dans le cadre du Projet d'examen des politiques de gestion des personnes, le BDPRH travaille à réduire au maximum le nombre d'instruments de politiques en RH utilisés au sein de l'administration publique centrale et les détails normatifs connexes. Le regroupement et la simplification des politiques sur les RH visent à promouvoir un milieu de travail positif et un effectif bien géré, et ce, en donnant aux administrateurs généraux la souplesse dont ils ont besoin pour gérer les personnes d'une manière qui correspond à la culture et aux besoins opérationnels de leur organisation. Depuis le lancement du projet en 2008, une quarantaine d'instruments de politiques ont ainsi été regroupés ou éliminés. D'ici la fin de l'exercice 2012-2013, au moins 9 autres instruments auront été éliminés ou intégrés à d'autres instruments.

## Processus opérationnel commun des ressources humaines

Le Processus opérationnel commun des ressources humaines (POCRH) viendra normaliser l'exécution de l'ensemble des fonctions fondamentales en RH et des transactions connexes, de la planification et la dotation à la rémunération et la gestion du rendement, à l'échelle de la fonction publique fédérale. Le POCRH, approuvé par les sous-ministres en juin 2010 avec un achèvement prévu en mars 2014, a été conçu pour rationaliser et simplifier les processus en RH dans le but de réduire la complexité et l'inefficience, d'éliminer les incohérences attribuables aux différentes façons qu'ont les organisations de mener leurs activités en RH, de réduire le chevauchement des efforts et d'améliorer la prestation globale des services en RH de manière à mieux répondre aux besoins des gestionnaires et des ministères. À compter de l'exercice 2012-2013, le BDPRH

---

surveillera les progrès réalisés par les ministères et les organismes sur le plan de la mise en œuvre à l'aide du Cadre de responsabilisation de gestion.

## Projet de gestion de l'incapacité

L'exercice financier 2011-2012 correspond à la troisième et dernière année du Projet de gestion de l'incapacité (PGI). Au cours du projet, un vaste éventail d'outils et de ressources de renforcement de la capacité ont été développés afin d'aider les ministères et les organismes à améliorer les pratiques quotidiennes de gestion de l'incapacité :

- ▶ Des ressources de formation et des ateliers sur la gestion des cas d'invalidité;
- ▶ La création et la distribution d'un manuel sur la gestion de l'incapacité à l'intention des gestionnaires;
- ▶ Une ressource sur le mieux-être des employés, un outil pour faciliter la gestion des cas d'incapacité et une ressource pratique pour aider les ministères à mettre en place un programme de gestion de l'incapacité;
- ▶ Ajout de nouvelles données au Tableau de bord de gestion pour la fonction publique afin d'aider les ministères à assurer un meilleur suivi de l'utilisation des congés de maladie et des coûts associés à l'incapacité, et à préparer des rapports connexes;
- ▶ L'établissement d'une communauté de pratique formelle pour les intervenants en gestion de l'incapacité à l'échelle de la fonction publique fédérale.

Tous les [outils et ressources du PGI](#)<sup>vi</sup> sont disponibles en ligne, et tous les Canadiens y ont accès.

La gestion des maladies, des blessures et de l'incapacité au sein de la fonction publique fédérale constitue une priorité de premier ordre à tous les niveaux. En 2011-2012, la Stratégie de mieux-être et de productivité en milieu de travail a été mise en œuvre dans le but d'établir des changements structurels et des politiques permettant de moderniser la gestion de l'incapacité à l'échelle de la fonction publique fédérale. Le BDPRH continuera de fournir des directives et un soutien en vue d'améliorer les pratiques quotidiennes de gestion de l'incapacité à l'échelle de la fonction publique fédérale, et de simplifier et de transformer le système sous-jacent des politiques, programmes et régimes de prestations d'invalidité dans le cadre de la Stratégie de mieux-être et de productivité en milieu de travail.

## *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*

Le nouveau *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*, préparé en vertu de l'article 5 de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, est entré en vigueur le 2 avril 2012 et vise une population beaucoup plus vaste que son prédécesseur, lequel ne visait que l'administration publique centrale. Le nouveau *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* s'applique aux ministères, aux organismes, aux employeurs distincts, aux conseils, aux commissions et aux sociétés d'État mères. Seuls les membres des Forces canadiennes et les employés du Service canadien du renseignement de sécurité et du Centre de la sécurité des télécommunications Canada en sont exemptés.

Le cadre équilibré des valeurs de la fonction publique présenté dans le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* comprend le respect de la démocratie, le respect des personnes, l'intégrité, l'intendance et l'excellence. Il élargit la définition de l'excellence professionnelle en incluant l'innovation et en précisant que la collaboration, l'engagement, l'esprit d'équipe et le perfectionnement professionnel sont favorables à une organisation de haute performance. En ce qui a trait à la valeur de l'intendance, le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* incite les employés à utiliser les deniers, les biens et les ressources publics de manière efficace et efficiente, et ce, à court terme et à long terme. Le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* tient compte des réalités opérationnelles contemporaines en incluant, par exemple, des mesures relatives aux nouvelles technologies. Outre le nouveau *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*, une *Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat* a également été mise en œuvre et s'applique uniquement à l'administration publique centrale. De l'[information exhaustive sur le Code, la politique et le rôle des ministères et organismes dans l'établissement des codes de conduite](#)<sup>vii</sup> est disponible en ligne.

## Tableau de bord de gestion pour la fonction publique

Le Tableau de bord de gestion pour la fonction publique est une série d'outils en ligne de gestion de l'information sur les personnes. Il a été créé pour répondre aux besoins des organismes centraux en matière de surveillance et de rapport, et pour fournir aux administrateurs généraux et aux responsables ministériels des RH l'information dont ils ont besoin dans leurs processus analytiques et décisionnels, de manière à améliorer la planification de l'effectif et le rendement opérationnel. Le Tableau de bord de gestion pour la fonction publique utilise les données ministérielles contenues dans les dépôts centraux, les données du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, les données des régimes d'avantages sociaux des employés et les données du système de rapports sur les congés et, du même coup, présente aux utilisateurs, sous forme de guichet unique, des données et renseignements de qualité supérieure particulièrement utiles au plan stratégique pour la gestion des personnes, qui permettent notamment le suivi et l'analyse comparative des données sur le rendement, ainsi que l'amélioration continue.

---

En 2011-2012, le BDPRH est parvenu à faire du Tableau de bord de gestion pour la fonction publique un mécanisme essentiel de prestation de données qui permet à ses utilisateurs des ministères et des organismes d'accéder aux données dans un environnement de libre-service qui concrétise l'engagement du gouvernement du Canada en matière de données ouvertes. En plus des améliorations fonctionnelles, de l'actualisation constante des données et des activités d'assurance de la qualité, le BDPRH prévoit continuer à élargir la portée du Tableau de bord en incorporant de nouvelles données et évaluations relatives à la gestion des personnes, de boîtes à outils et des hyperliens, de manière à accélérer la diffusion des renseignements opérationnels qui contribuent à l'amélioration de la gestion des personnes.

## Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2011

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux est mené tous les trois ans depuis 1999 par Statistique Canada au nom du BDPRH. Il permet aux employés de la fonction publique fédérale d'exprimer de façon anonyme leurs opinions au sujet de leurs supérieurs, de l'effectif et de leur environnement de travail. Ses résultats permettent aux gestionnaires et aux employés de cerner les forces et les points à améliorer en matière de gestion des personnes à tous les niveaux de leur organisation. Ils contribuent également aux évaluations du rendement des administrateurs généraux.

Le dernier sondage a été réalisé entre le 29 août 2011 et le 7 octobre 2011. Il a obtenu un taux de réponse global de 72,2 p. 100, soit le taux le plus élevé depuis la mise en œuvre du sondage. Ses résultats font état d'améliorations dans des domaines tels que l'efficacité des supérieurs immédiats, la conciliation travail-vie personnelle, la capacité de mener à bien sa charge de travail pendant les heures de travail normales, ainsi que l'établissement d'un milieu de travail respectueux. Toutefois, les résultats révèlent également qu'il faut en faire davantage afin de renforcer le perfectionnement professionnel, les possibilités de promotions, l'innovation et les perceptions des employés à l'égard de la haute direction.

Les plus récents [résultats et faits saillants du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux](#)<sup>viii</sup> sont disponibles en ligne.

## Conclusion

La fonction publique modernise sa façon de faire. Elle emploie davantage les nouvelles technologies; ses processus sont en cours de simplification; les formalités administratives se font moins nombreuses, notamment grâce aux idées formulées par des employés de la fonction publique; et enfin, avec la mise en œuvre de Services partagés Canada, les ressources et les employés responsables de la prestation des services de technologies de l'information les plus couramment demandés ont été regroupés afin d'accroître l'efficacité de ces services dans l'ensemble du gouvernement fédéral et d'assurer l'optimisation des ressources. Bref, « les processus font l'objet de simplification, le partage des ressources permet de réduire les coûts, et les efforts se sont accrus afin d'obtenir l'engagement des employés ». <sup>10</sup> Néanmoins, comme le souligne le greffier du Conseil privé, il reste encore beaucoup à faire, tout particulièrement en cette période où la fonction publique doit remplir sa mission avec des ressources moindres.

Les initiatives de base à l'appui d'une gestion moderne des RH qui sont décrites dans le présent rapport contribueront au renforcement de l'équité en matière d'emploi, tout particulièrement pour les personnes handicapées; au renforcement du leadership des cadres supérieurs, notamment via la fourniture systématique de renseignements opérationnels de qualité supérieure sur la gestion des personnes; au renforcement de la gestion du rendement; et enfin à la présence d'une planification plus efficace de l'effectif et de la charge de travail.

---

10. *Dix-neuvième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, p. 6.

## Annexe A : Autres sources d'information sur la gestion des ressources humaines

Type d'information sur les ressources humaines	Autres sources d'information	Information déposée au Parlement
Activités du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Rapport ministériel sur le rendement du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Oui
Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)	Résultats des évaluations annuelles du CRG <sup>ix</sup>	Non
	Rapports ministériels sur le rendement (toutes les institutions)	Oui
Résultats du Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs	Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Résultats du Programme de gestion de rendement (PGR) pour les cadres supérieurs pour l'année 2010-2011 <sup>x</sup>	Non
Dotation	Rapport annuel de la Commission de la fonction publique <sup>xi</sup>	Oui
Diversité de l'effectif	Rapport annuel sur l'Équité en matière d'emploi au sein de la fonction publique du Canada <sup>xii</sup>	Oui
Langues officielles	Rapport annuel sur les langues officielles <sup>xiii</sup>	Oui
Profil démographique de la gestion des ressources humaines pour les employés de l'administration publique centrale	Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada <sup>xiv</sup>	Oui
	Aperçu démographique de la fonction publique fédérale, 2011 <sup>xv</sup>	Non
Principales initiatives de gestion des RH	Renouvellement de la fonction publique <sup>xvi</sup>	Non
	Processus opérationnel commun des ressources humaines	Non
	Examen des politiques de gestion des personnes <sup>xvii</sup>	Non
	Perfectionnement en leadership <sup>xviii</sup>	Non
	Code de valeurs et d'éthique du secteur public <sup>xix</sup>	Non
	Gestion de l'incapacité <sup>xx</sup>	Non

## Annexe B : Organisations visées par l'évaluation du CRG, 2011-2012

1. Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
2. Affaires étrangères et Commerce international Canada (incluant Passeport Canada)
3. Agence canadienne d'inspection des aliments
4. Agence canadienne de développement économique pour les régions du Québec
5. Agence canadienne de développement international
6. Agence de la santé publique du Canada
7. Agence de promotion économique du Canada atlantique
8. Agence des services frontaliers du Canada
9. Agence spatiale canadienne
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 de la fonction publique du Canada
16. Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes
17. Conseil national de recherches du 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 (personnel civil)
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. Ressources humaines et Développement des compétences Canada
  30. Ressources naturelles Canada
  31. Santé Canada
  32. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
  33. Sécurité publique Canada
  34. Service administratif des tribunaux judiciaires
  35. Service correctionnel Canada
  36. Service des poursuites pénales du Canada
  37. Statistique Canada
  38. Transports Canada
  39. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

## Notes en fin d'ouvrage

---

- i. Rapport sur l'examen de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (2003)*, <http://www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/psma-lmfp/psma-lmfp00-fra.asp>
- ii. *Dix-neuvième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, <http://www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?pagelid=300>
- iii. *Loi sur la gestion des finances publiques*, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/F-11/index.html>
- iv. *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-33.01/index.html>
- v. Cadre de responsabilisation de gestion, <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index-fra.asp>
- vi. Outils et ressources du PGI, <http://www.tbs-sct.gc.ca/hrh/dmi-igi/index-fra.asp>
- vii. Information exhaustive sur le Code, la Politique et le rôle des ministères et organismes dans l'établissement des codes de conduite, <http://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/ve-fra.asp>
- viii. Résultats et faits saillants du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pses-saff/2011/introduction-fra.asp>
- ix. Résultats des évaluations annuelles du CRG, <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index-fra.asp>
- x. Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Résultats du Programme de gestion de rendement (PGR) pour les cadres supérieurs pour l'année 2010-2011, <http://www.tbs-sct.gc.ca/prg/pmp-pgr-10-11-fra.asp>
- xi. Rapport annuel de la Commission de la fonction publique, <http://www.psc-cfp.gc.ca/arp-rpa/index-fra.htm>
- xii. Équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada, [www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/ee/index-fra.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/ee/index-fra.asp)
- xiii. Rapport annuel sur les langues officielles, <http://www.tbs-sct.gc.ca/reports-rapports/ol-lo/index-fra.asp>
- xiv. Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, <http://clerk.gc.ca/fra/feature.asp?featureId=19&pagelid=77>
- xv. Aperçu démographique de la fonction publique fédérale, 2011, <http://www.tbs-sct.gc.ca/res/stats/demo11-fra.asp>
- xvi. Renouvellement de la fonction publique, <http://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/ren-fra.asp>
- xvii. Examen des politiques de gestion des personnes, <http://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/pmprp-epgp-fra.asp>
- xviii. Perfectionnement en leadership, <http://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/ldf-cpl-fra.asp>
- xix. *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*, <http://www.tbs-sct.gc.ca/ve/about-code-enbref-fra.asp>
- xx. Gestion de l'incapacité, <http://www.tbs-sct.gc.ca/hrh/dmi-igi/index-fra.asp>