



Quinzième 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 2008

Canada 



Quinzième 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 2008

Canada 

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Canada. Bureau du Conseil privé
Quinzième 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. : Fifteenth annual report to the Prime Minister on the public service of Canada.

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

ISBN 978-0-662-05634-8

ISSN 1193-7637

N° de cat. CP1-1/2008

1. Fonction publique — Réforme — Canada — Périodiques. 2. Fonction publique — Canada — Personnel — Direction — Périodiques. 3. Fonction publique 2000 (Canada) — Périodiques. I. Titre. II. Titre : Fifteenth 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, 2008.



Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet



Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada
K1A 0A3

Le 17 mars 2008

Monsieur le Premier ministre,

En ma qualité de chef de la fonction publique, j'ai l'honneur de vous présenter le Quinzième 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 quatorzième, est axé 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 deuxième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique, qui a été rendu public en février 2008. Comme vous le savez, le Comité s'est employé à nous lancer des défis et à préciser les priorités du renouvellement de la fonction publique.

La fonction publique évolue dans un monde de plus en plus complexe, marqué par des demandes d'interventions plus rapides, plus ingénieuses, et une responsabilisation accrue. En même temps, nous devons faire face au départ à la retraite d'un nombre croissant d'employés chevronnés en recrutant et en formant la prochaine génération de fonctionnaires. La capacité de relever ces défis est l'élément fondamental du renouvellement.

Nous vous savons gré, Monsieur le Premier ministre, de nous accorder résolument votre appui essentiel dans cet effort visant à permettre à la fonction publique du Canada de demeurer une institution impartiale, excellente, diversifiée et dynamique. Vous pouvez compter sur une volonté profonde, au sein de la fonction publique, de mener à bien son renouvellement et de continuer à 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

Servir avec fierté, tenir notre engagement d'excellence	1
I. Introduction	1
Objet du rapport.....	1
Structure du rapport.....	3
II. L'importance du renouvellement de la fonction publique	4
La nécessité démographique	5
La nécessité d'évoluer : la seule constante est le changement.....	7
III. Le cadre du renouvellement de la fonction publique	9
La planification.....	10
Le recrutement	12
Le perfectionnement des employés.....	12
L'infrastructure de base	13
IV. Progrès du renouvellement de la fonction publique en 2007-2008	13
V. Domaines d'action prioritaires pour 2008-2009 et au-delà	17
Poursuivre la mise en œuvre du cadre de renouvellement en 2008-2009	18
Donner suite aux recommandations du Comité consultatif du Premier ministre	21
L'avenir	23
VI. Conclusion	25

Annexe 1 : Profil démographique de la fonction publique ..	27
Annexe 2 : Progrès concernant le renouvellement de la fonction publique depuis le dépôt du rapport de 2007	46
Annexe 3 : Deuxième rapport du Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique	52

Servir avec fierté, tenir notre engagement d'excellence

I. Introduction

Voici le quinzième rapport du greffier du Conseil privé au Premier ministre sur la fonction publique du Canada. Il s'agit de mon troisième depuis que j'ai assumé les responsabilités de greffier du Conseil privé et chef de la fonction publique, en mars 2006.

Dans mes deux premiers rapports, j'ai évoqué mon engagement personnel envers la fonction publique fédérale et l'importance fondamentale qu'elle revêt à mes yeux pour le Canada et la société canadienne. La volonté de servir leurs concitoyens, de faire un apport marquant pour leur pays, incite depuis longtemps Canadiens et Canadiennes à faire carrière dans la fonction publique.

C'est afin de continuer d'attirer et de retenir ces Canadiens et d'offrir des services publics et des conseils de grande qualité sur les politiques dans les années à venir que le renouvellement est si important pour tous les fonctionnaires et les citoyens canadiens.

Objet du rapport

Dans le rapport de l'an dernier, j'ai énoncé ce que je considérais comme l'orientation future de la fonction publique fédérale, de même que les priorités de son renouvellement. Le présent rapport réaffirme la nécessité de cet effort, rend compte des progrès réalisés et précise ce qui devra retenir notre attention au cours du prochain exercice et par la suite.

Renouveler ne veut pas dire instaurer des choses à jamais, mais bien actualiser notre action et notre façon de faire afin d'être efficaces et de nous adapter aux réalités d'aujourd'hui et de demain. C'est aussi permettre à la fonction publique fédérale de demeurer une institution dynamique, moderne et respectée. Et le renouvellement ne doit pas être l'œuvre de quelqu'un d'autre : l'impulsion du renouvellement doit venir de l'intérieur et il faut que, tous et toutes, nous soyons mis à contribution.

L'an dernier, pour souligner l'importance du renouvellement, je disais dans le quatorzième rapport que,

[...] si la fonction publique, en tant qu'institution nationale centrale, ne se renouvelle pas pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'État et des citoyens, elle risque de devenir moins pertinente, moins utile et moins respectée au fil des années. Si nous nous abstenons de mener cet exercice de façon continue, la fonction publique ne pourra demeurer une institution nationale dynamique, essentielle à la gouvernance et à la prospérité du pays.

La réaction au défi du renouvellement à l'échelle de la fonction publique au cours de la dernière année est fort encourageante. Le Comité des sous-ministres sur le renouvellement a fait des priorités afférentes le point de mire des hauts fonctionnaires. De même, tant au sein des comités de direction ministériels, des conseils fédéraux, des réseaux des collectivités fonctionnelles et de jeunes, que chez les fonctionnaires individuellement, la sensibilisation à la question s'accroît de plus en plus et on constate des progrès. Cela témoigne d'un réel travail d'équipe.

Le renouvellement de la fonction publique a grandement profité des travaux du Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique, qui a rendu public son deuxième rapport en février 2008, et de ceux du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, qui a pour sa part déposé son neuvième rapport en janvier 2008. Je remercie d'ailleurs les distingués membres des deux comités qui n'ont pas ménagé temps et effort.

Structure du rapport

Le présent rapport compte six sections et trois annexes.

À la suite de l'introduction, la section II explique l'importance de renouveler la fonction publique et les facteurs qui nous y incitent, tandis que la section III énonce le cadre de renouvellement qui gravite autour de quatre axes prioritaires.

La section IV expose brièvement les progrès accomplis pendant la dernière année dans la réalisation du plan d'action que les sous-ministres s'étaient engagés à mettre en œuvre à la suite du rapport de l'an dernier. On y trouve également quelques exemples d'initiatives novatrices prises par certains ministères.

La section V porte sur les exercices 2008-2009 et suivants et fait notamment état de notre réponse au deuxième rapport du Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique. Suit une brève conclusion.

Enfin, les trois annexes esquissent le profil démographique de la fonction publique au cours des 25 dernières années et présentent un rapport d'étape détaillé sur les engagements de renouvellement en 2007-2008, de même que le rapport du Comité consultatif, mentionné au paragraphe précédent.

II. L'importance du renouvellement de la fonction publique

Tout au long de ma carrière, j'ai eu pour habitude de rencontrer les leaders de partout au pays dans les divers secteurs de notre économie et de notre société. Jamais ils n'ont hésité à me faire part de leurs critiques à l'endroit du gouvernement, y compris la fonction publique, mais j'ai toujours été frappé par leur conscience vive de l'importance d'une fonction publique de premier ordre, pour le succès du Canada comme pays.

Les résultats de la recherche internationale confirment assurément l'opinion exprimée tout récemment par l'Organisation de coopération et de développement économiques, soit « qu'un bon gouvernement, un gouvernement efficace, est essentiel à la bonne marche de l'économie et de la société » [traduction]. Des journalistes et observateurs réputés abondent aussi dans le même sens. Comme l'affirme l'un d'entre eux, Thomas Friedman, « l'un des avantages concurrentiels les plus importants et les plus durables dont peut jouir un pays aujourd'hui, c'est une fonction publique de la taille optimale, efficace et honnête » [traduction]. Le professionnalisme et la compétence de la fonction publique et son caractère non partisan sont depuis toujours partie intégrante de l'avantage du Canada et doivent le demeurer.

Le renouvellement consiste à veiller à ce que la fonction publique fédérale préserve, voire renforce sa capacité de contribuer au succès du Canada par la prestation d'excellents services à la population et de judicieux conseils stratégiques. À cet égard, il nous faut relever deux défis de taille : d'abord, le vieillissement de l'effectif dont bon nombre d'éléments, en particulier des cadres supérieurs, verront bientôt sonner l'heure de la retraite, et ensuite, la complexité croissante des enjeux touchant le Canada et sa place dans le monde.

Le Comité consultatif du Premier ministre décrit d'ailleurs habilement ces défis : « [...] le monde dans lequel la fonction publique fédérale évolue est devenu de plus en plus complexe et imprévisible. Ce nouvel environnement est caractérisé par une population vieillissante, un paysage économique mondialisé, des technologies de l'information et des communications en changement perpétuel, l'émergence de nouvelles questions horizontales et de nouvelles attitudes du public à l'égard du gouvernement ». Pour continuer de servir les Canadiens et les Canadiennes avec excellence au 21^e siècle, il faut compter sur de nouvelles approches, une nouvelle philosophie et une nouvelle génération de leaders dans la fonction publique.

La nécessité démographique

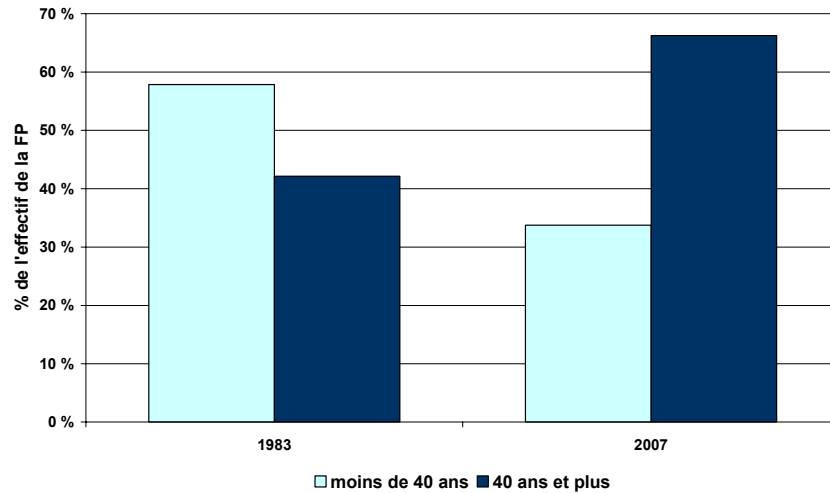
De fortes pressions démographiques s'exercent sur la fonction publique fédérale. Certes, celle-ci a la même taille qu'en 1983, mais elle a beaucoup vieilli.

En 2008, 66 p. 100 de l'effectif a plus de 40 ans, contre 42 p. 100 en 1983 (voir la figure 1). En outre, plus du quart des fonctionnaires seront admissibles à la retraite sans pénalité d'ici 2012, et près de la moitié des cadres supérieurs actuellement en poste y seront également admissibles dans le même intervalle. Même s'il y a habituellement un décalage de quelques années entre le départ effectif à la retraite et l'âge d'admissibilité à celle-ci, il est clair que nous assisterons à un roulement majeur des effectifs.

L'annexe 1 donne un aperçu détaillé de la démographie de la fonction publique et de son personnel cadre depuis 25 ans, soit du début des années 1980 à aujourd'hui, et elle dresse un tableau global des grandes tendances qui se dessinent dans la fonction publique du Canada.

La gestion du renouvellement doit tenir compte de trois facteurs démographiques clés. Premièrement, c'est sur le marché du travail national le plus serré qui soit depuis 35 ans que la fonction publique doit rivaliser pour attirer des candidats talentueux. Nombre d'autres instances – entreprises, universités, organisations non gouvernementales – lui disputent activement les meilleurs diplômés collégiaux et universitaires. De même, par suite de la révolution informationnelle, conjuguée à l'apparition de nouveaux secteurs où l'État doit intervenir, celui-ci a de plus en plus besoin de travailleurs du savoir. Deuxièmement, comme le profil démographique le laisse entrevoir, le Canada est de plus en plus diversifié et la fonction publique doit intensifier ses efforts pour refléter cette diversité croissante. Troisièmement, le faible taux de recrutement dans les années 1990 signifie qu'une génération de futurs leaders est largement manquante et qu'on gèrera donc une cohorte de gestionnaires et de dirigeants considérablement plus jeunes et moins expérimentés.

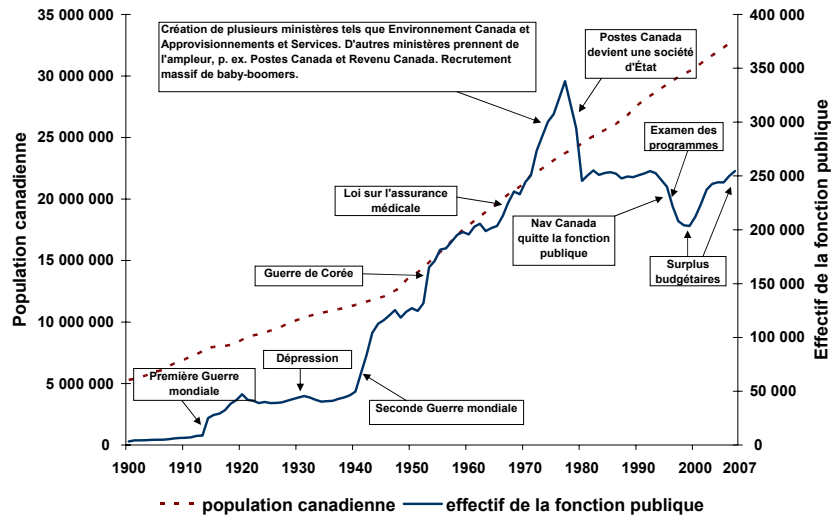
Figure 1 : Changement de la composition de la fonction publique selon l'âge - 1983 par rapport à 2007



La nécessité d'évoluer : la seule constante est le changement

Chacune des générations successives de fonctionnaires a dû repousser les limites pour répondre aux besoins de son époque. La figure 2, qui suit, illustre la taille de la fonction publique fédérale par rapport à la population canadienne au fil des décennies. Dans cette perspective temporelle, cette taille donne une idée, certes imparfaite, des ères de changement qu'ont entraînées dans la fonction publique les guerres, la croissance des programmes sociaux, les restructurations organisationnelles et les répercussions des déficits et excédents budgétaires.

Figure 2 : Changement de l'effectif de la fonction publique - 1900 à 2007



Dans une allocution prononcée en février devant des fonctionnaires à Vancouver, j'ai mis en relief cette dynamique : « Le fait est que la fonction publique d'aujourd'hui est l'institution la plus grande et la plus complexe du Canada. Elle emploie plus de 250 000 personnes, elle a plus de "branches d'activité" que n'importe quelle organisation canadienne du secteur privé, plus de "points de service" à l'échelle tant nationale qu'internationale, et elle subit des pressions constantes pour améliorer ses "gammes de produits" pour répondre aux demandes d'un monde en évolution ».

La fonction publique de 2008 diffère de celle qui m'a accueilli en 1976. Pensons, par exemple, aux progrès accomplis vers une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes dans les rangs de la haute direction (en 1983, moins de 5 p. 100 des cadres étaient des femmes, comparativement à 40 p. 100 aujourd'hui), une diversité beaucoup plus grande de l'effectif, une insistance plus marquée sur les normes de service et un net accroissement de la responsabilisation.

Cependant, la fonction publique doit s'adapter au changement avec plus d'empressement. Notre tâche est de fournir des services aux citoyens et de conseiller le gouvernement. Les citoyens comptent sur un accès rapide, efficace et équitable à l'information et aux services, et ils s'attendent à une utilisation optimale des ressources. Le gouvernement, pour sa part, souhaite recevoir, en matière de politiques, des conseils à la fois objectifs, novateurs et éclairés. Si cela n'a rien de nouveau, les circonstances, elles, ont changé. Les citoyens exigent que la fonction publique atteigne ou dépasse les normes d'accessibilité, de célérité et de qualité qui ont cours au sein des meilleurs éléments du secteur privé. Les décideurs constatent la complexité grandissante des enjeux, leur interdépendance et leur caractère mondial, et ils veulent que nous fassions mieux que la moyenne. Quant aux parlementaires et au public, ils attendent de nous une transparence et une responsabilisation accrues.

Or, les attentes à l'égard de la fonction publique importent. Aucune grande organisation n'est à l'abri de l'erreur, et la fonction publique ne fait pas exception. Au fil des ans, nous sommes passés d'une culture de la gestion du risque à un « écheveau de règles » contraignantes qui nuisent à notre efficacité et dressent sur notre chemin une multitude de vérifications et d'obstacles sans commune mesure avec les risques qu'ils visent à prévenir. Il est absolument essentiel de trouver le juste équilibre.

III. Le cadre du renouvellement de la fonction publique

Le rapport de l'an dernier fait état de quatre grands domaines de renouvellement prioritaires : la *planification*, le *recrutement*, le *perfectionnement des employés* et l'*infrastructure de base*.

La 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. La planification des activités et celle des ressources humaines doivent aller de pair. Sans cela, le recrutement et le perfectionnement des employés se feront en grande partie de manière ponctuelle et à court terme.

Voici un exemple qui illustre l'importance de la planification intégrée. Au cours des 25 dernières années, l'importance relative des différents groupes professionnels a évolué de façon saisissante dans la fonction publique à mesure que le travail a été davantage axé sur le savoir. En effet, comme le montrent les figures 3A et B, les informaticiens sont aujourd'hui cinq fois plus nombreux qu'en 1983, tandis que le nombre d'économistes a triplé. À l'inverse, les postes de commis ne représentent plus que 14 p. 100 de la fonction publique, contre environ 24 p. 100 autrefois, et l'on compte 95 p. 100 moins de secrétaires. La planification des activités et des ressources humaines dans la fonction publique a eu tendance à être à la remorque de ces changements, au lieu de les façonner.

Figure 3A : Croissance relative des principaux groupes de classification

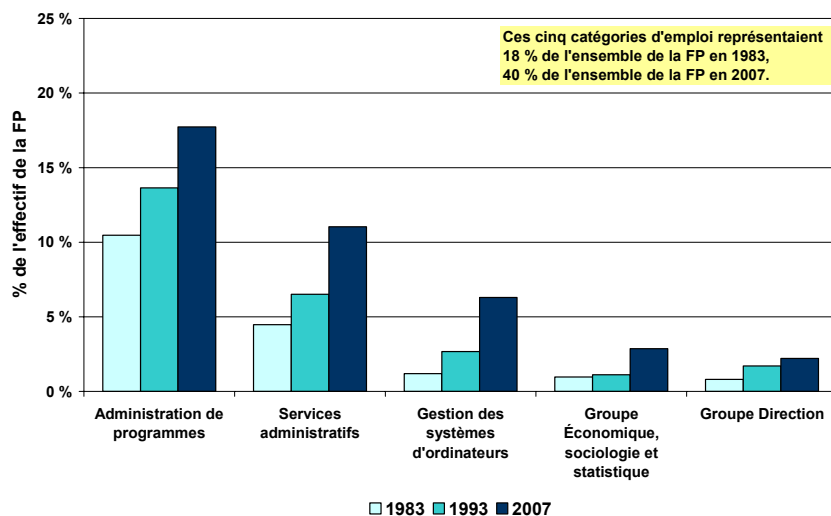
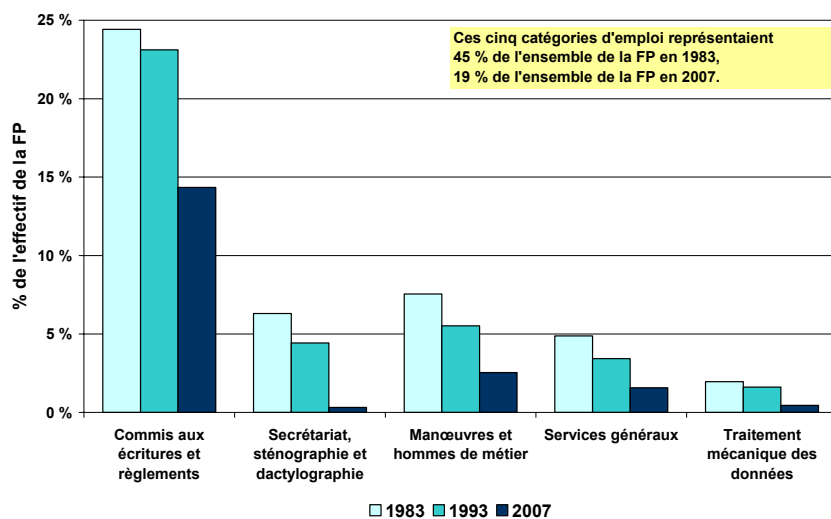


Figure 3B : Déclin relatif au sein des principaux groupes de classification



Le recrutement

Il est indispensable de recruter les candidats les plus talentueux possible pour la fonction publique : notre capacité à long terme de fournir d'excellents services à la population canadienne en dépend. Pour remplacer les départs à la retraite et répondre aux besoins accrus dans des domaines comme la sécurité et la santé, nous recrutons entre 12 000 et 15 000 employés par année depuis 2000.

Afin d'attirer les plus brillants éléments du pays à la fonction publique, nous devons repenser nos méthodes de recrutement. Les ministères devront insister davantage pour embaucher directement, surtout de nouveaux diplômés de niveau postsecondaire, à des postes de durée indéterminée. Pour ce qui est de notre interaction avec les employés potentiels, il faut accélérer et améliorer nos processus et confier à des cadres supérieurs la mission d'aller expliquer le travail que nous accomplissons et son importance, dans les universités et collèges. Il nous faut aussi élargir notre bassin de recrutement, de sorte que l'embauche reflète la diversité de la société canadienne.

Le 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. Cela requiert à la fois des investissements ciblés de la part de la fonction publique du Canada et un engagement personnel de la part des employés. Parallèlement, il faut apporter beaucoup de soin à évaluer le rendement et à gérer les talents.

Au cours des années à venir, notre rendement dépendra énormément des compétences, des connaissances, de l'expérience et du jugement de nos employés, ainsi que de leurs progrès en tant que leaders et travailleurs du savoir.

Nous devons porter une attention redoublée au perfectionnement des employés.

L'infrastructure de base

Dans la fonction publique, la gestion est entravée par la faiblesse de l'infrastructure de base – l'efficacité de nos outils et de nos systèmes laisse beaucoup à désirer.

Il faudra des années, et des efforts considérables, pour redresser la situation. Nous devons améliorer la gestion des ressources humaines, simplifier les rapports et veiller à ce que les éléments essentiels fonctionnent beaucoup mieux dans des domaines comme la dotation et les systèmes d'information.

IV. Progrès du renouvellement de la fonction publique en 2007-2008

Aux termes de ce cadre de renouvellement et à la suite de vastes consultations auprès de l'ensemble des sous-ministres, 14 engagements précis ont été définis pour 2007-2008. L'établissement d'objectifs quantifiables et le suivi des progrès sont des éléments essentiels de notre approche en matière de renouvellement.

Les engagements de l'an dernier sont énumérés en détail à l'annexe 2, de même que les résultats à l'égard de chacun. Voici un résumé des progrès accomplis.

En ce qui concerne la **planification**, les sous-ministres s'étaient engagés à établir des plans intégrant à la fois leurs besoins en ressources humaines et leurs objectifs opérationnels ainsi que leurs réalités financières.

- Trente-cinq sous-ministres (sur les 36 visés par ces engagements) ont déclaré avoir mis en place de tels plans intégrés, les avoir communiqués à leurs

employés et les avoir affichés sur leur site Web, ou encore se sont engagés à le faire avant la fin de mars 2008.

Pour ce qui est du **recrutement**, nous nous étions fixé pour objectif de nommer directement 3 000 nouveaux diplômés de niveau postsecondaire à des postes de durée indéterminée et nous avons établi des cibles particulières d'embauche pour les collectivités des ressources humaines, des services d'information et des finances.

- En mars 2008, au moins 4 000 nouveaux diplômés de niveau postsecondaire avaient été recrutés ou s'étaient vu offrir une nomination pour une période indéterminée dans la fonction publique. Je suis heureux de voir que les hauts fonctionnaires participent davantage au recrutement à titre personnel. Toutefois, l'atteinte de certaines cibles relatives aux collectivités fonctionnelles souffre d'un léger retard.

En matière de **perfectionnement des employés**, on s'est attaché à inculquer aux employés et à leurs superviseurs la pratique de s'entendre sur des plans d'apprentissage, à élaborer des plans de gestion des talents, à offrir des possibilités de perfectionnement avancé en leadership et à renforcer la gestion du rendement.

- Trente sous-ministres (sur 36) ont indiqué qu'au moins 90 p. 100 de leurs employés auraient un plan d'apprentissage d'ici mars 2008.
- Les plans de gestion des talents de plus de 300 sous-ministres adjoints et cadres de niveau équivalent étaient terminés en mars 2008.

- Le Programme avancé en leadership à l'intention des leaders prometteurs a débuté en octobre 2007 pour 25 participants.
- Les évaluations des sous-ministres et des sous-ministres délégués dans le cadre du Programme de gestion du rendement ont été profondément remaniées au cours de la dernière année, et le Comité consultatif sur la fonction publique les range parmi les meilleures de leur catégorie.

En ce qui a trait à l'**infrastructure de base**, les progrès ont été plus lents. Nous avons fixé plusieurs cibles modestes visant à assurer un accès plus rapide aux tests de langue seconde, à transférer les dossiers des employés, à utiliser davantage les descriptions de travail génériques et à réduire les exigences de rapport de la part des ministères.

- La Commission de la fonction publique a dépassé l'objectif visant à réduire de 50 p. 100 les délais d'attente pour les tests d'interaction orale en langue seconde.
- Des descriptions de travail génériques ont été achevées pour le groupe Gestion des systèmes d'ordinateurs (1 500 descriptions ayant été ramenées à 37), et un travail comparable va bon train pour le groupe Gestion du personnel (2 000 descriptions devant être condensées en 19, dans ce cas-ci).

De plus, les ministères ont entrepris leurs propres activités de renouvellement. En voici quelques-unes parmi les plus notables :

- *Dotation collective à Santé Canada* – Santé Canada vient de terminer un important processus de dotation collective de postes de commis et de personnel administratif subalterne. Environ 8 000 candidats

externes ont été présélectionnés, testés et reçus en entrevue, puis ils ont subi une enquête de sécurité et un test de langue seconde, le tout en l'espace de quatre mois. De ce nombre, plus de 400 se sont qualifiés.

- *Perfectionnement des cadres à Citoyenneté et Immigration Canada* – Ce programme vise à faciliter l'importante étape de la transition à un poste de direction. Pendant les deux années suivant leur nomination, les nouveaux cadres doivent prendre part à des activités qui les aident à se familiariser avec le travail de leur ministère.
- *Collège Service Canada* – À titre d'outil principal pour la prestation directe de services fédéraux à la population canadienne, Service Canada a mis sur pied sa propre « université d'entreprise », dotée de cours de haute qualité et d'un programme d'études uniforme qui contribuent à parfaire les compétences du personnel de première ligne en gestion des relations avec les clients.
- *Technologie au service de la collaboration à Ressources naturelles Canada* – Le Ministère a eu recours à une technologie de pointe en matière d'information et de communication pour promouvoir des méthodes de travail axées sur la collaboration. Une utilisation ingénieuse de la baladodiffusion et des blogues et l'emploi expérimental de « wikis » pour rédiger des notes d'information contribuent à abattre les cloisons et à mobiliser les employés de la jeune génération.
- *Planification de la relève à l'Agence du revenu du Canada* – À l'Agence, la planification de la relève ne vise plus seulement les postes de cadres, mais aussi ceux qui sont essentiels à sa mission à tous les

niveaux. Chaque année, des discussions structurées parmi les cadres supérieurs ont pour objectif d'assurer que les employés les plus talentueux soient vite repérés et reçoivent un soutien approprié.

- *Recrutement ciblé à l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA)* – En qualité de premier employeur canadien de vétérinaires, l'ACIA a entrepris, avec les principaux collèges de médecine vétérinaire, d'établir des mécanismes de recrutement à long terme tels des stages, des emplois d'été et des bourses (en échange de l'intégration à leurs programmes de travaux se rapportant directement au mandat de l'ACIA) en vue d'attirer des étudiants prometteurs.
- *Accent accru sur la liaison externe à Commerce international Canada* – La sous-ministre du Commerce international a reconnu l'importance primordiale des efforts de liaison pour assurer le renouvellement. Elle et les membres de son équipe de direction ont participé à près de 200 réunions avec des entreprises de toutes les régions du pays et de l'étranger et avec des universités et des associations professionnelles, ainsi qu'à des tables rondes et à de grandes conférences internationales.

Voilà les résultats qui ont été atteints en matière de renouvellement en 2007-2008, aux niveaux tant gouvernemental que ministériel. Ils sont encourageants.

V. Domaines d'action prioritaires pour 2008-2009 et au-delà

Au cours de l'année à venir, nous chercherons à approfondir et à étendre nos efforts de renouvellement dans les quatre domaines prioritaires qui sont définis dans le cadre d'action, et à donner suite aux recommandations formulées par le

Comité consultatif du Premier ministre dans son deuxième rapport. Comme nous l'avons fait l'an dernier, nous établirons des engagements précis pour 2008-2009 après consultation de la collectivité des sous-ministres et d'autres intervenants clés. Cependant, pour que ces efforts portent fruit, nous devons mobiliser les gestionnaires et les employés à l'échelle de la fonction publique.

Poursuivre la mise en œuvre du cadre de renouvellement en 2008-2009

En matière de **planification**, notre objectif sera d'accroître la portée et la qualité des plans des ministères et des organismes en les rendant plus rigoureux et plus concrets et en clarifiant le lien entre les objectifs propres à la gestion des activités et à celle des ressources humaines.

Pour ce qui est du **recrutement**, nous nous fixerons un objectif plus ambitieux cette année puisque nous avons dépassé celui de 2007-2008, qui consistait à engager directement 3 000 employés pour une durée indéterminée. Nous mettrons également l'accent sur le perfectionnement des compétences essentielles et l'acquisition d'expérience chez ces nouveaux éléments. Enfin, nous donnerons suite à l'observation du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (citée dans l'encadré ci-dessus), selon laquelle la définition et la diffusion de l'image de marque de la fonction publique – qui

« La promotion de l'image de marque est un moyen de faire connaître la proposition de valeur totale aux employés actuels, aux nouveaux employés et aux futurs employés. L'image de marque de la fonction publique doit être l'expression claire de ce que font les fonctionnaires et de ce qu'ils sont – des employés professionnels, intègres et attachés aux valeurs de la fonction publique, qui élaborent des politiques judicieuses et donnent des conseils éclairés au gouvernement, et qui dispensent des services de qualité aux Canadiens. L'image de marque de la fonction publique devrait promouvoir une culture fondée sur la fierté et l'engagement, de manière à attirer les futurs employés et à favoriser le renouvellement de la fonction publique. »

Neuvième rapport du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, janvier 2008

reflète qui nous sommes et ce que nous faisons – sont essentiels au recrutement et au maintien en poste.

Le volet **perfectionnement** sera axé sur l'amélioration des plans d'apprentissage des employés, et sur le renforcement de la gestion du rendement de la direction, conformément aux recommandations du Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique. Maintenant que le Cadre de responsabilisation de gestion est en vigueur, nous croyons disposer de solides fondements conceptuels sur lesquels appuyer la gestion du rendement et de la responsabilisation.

Tableau 4 : Cadre de responsabilisation de gestion



Cette année, nous nous emploierons à clarifier les objectifs de rendement, à examiner le rendement tout au long de l'année, à perfectionner notre évaluation de la gestion des personnes et à resserrer les mesures d'intervention en cas de piètre rendement.

En ce qui concerne l'**infrastructure de base**, nous avons négligé jusqu'ici cet aspect du renouvellement. Dans l'immédiat, nous nous concentrerons sur les trois points suivants.

- *Dotation* – Cette année, nous travaillerons en étroite collaboration avec les cadres hiérarchiques afin d'approfondir leur connaissance des moyens offerts pour accélérer le recrutement d'employés qualifiés au moment voulu, grâce aux assouplissements prévus dans la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Nous accroîtrons l'utilisation des descriptions de travail génériques afin d'alléger la tâche de la classification, nous permettrons le recours aux processus accélérés pour effectuer des opérations de dotation courantes, et nous ferons appel à la nouvelle technologie afin de transférer électroniquement les dossiers des employés.
- *Systèmes* – Cette année, pour réduire l'écheveau des règles, nous avons entrepris de donner suite aux recommandations du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions de 2007 afin de réduire le fardeau administratif des bénéficiaires et de l'État. Nous entreprendrons en outre d'actualiser les processus administratifs désuets, y compris de moderniser notre système de rémunération afin que les employés soient tous payés à temps.

- *Sondages auprès des employés* – En 1999, en 2002 et en 2005, la fonction publique fédérale a invité ses employés à remplir un questionnaire approfondi sur leur milieu de travail. Cette année, nous effectuerons un quatrième sondage auprès de l'ensemble des fonctionnaires. Dans la foulée des pratiques exemplaires, nous élaborerons aussi un sondage annuel ciblé auquel les employés pourront répondre en ligne à compter du premier trimestre de 2010.

Donner suite aux recommandations du Comité consultatif du Premier ministre

Dans l'une des recommandations clés de son deuxième rapport, le Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique met en lumière la nécessité d'établir une bonne structure de gouvernance et de responsabilisation pour les ressources humaines. Il soutient que « les sous-ministres devraient être les premiers responsables et imputables de la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique », et qu'il faut éliminer les chevauchements et le double emploi actuels entre les ministères et les organismes en matière de ressources humaines.

Les critiques formulées par le Comité consultatif à l'égard de l'actuelle structure de gouvernance des ressources humaines, qu'il juge excessivement complexe et peu claire, sont tout à fait fondées, à mon avis.

« [...] 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. [...] Au sein du gouvernement, ce sont les sous-ministres [...] qui sont responsables de la gestion des personnes. Le rôle principal des organismes centraux devrait être d'établir les attentes [...] sans exercer un contrôle excessivement rigoureux. »

Deuxième rapport du Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique, février 2008

Premièrement, il devrait être établi sans ambiguïté que les sous-ministres sont responsables et comptables au premier chef de la gestion des employés. Ce sont eux, en effet, qui sont les mieux placés pour savoir quelles compétences et connaissances requièrent leurs opérations, pour sélectionner les personnes les plus en mesure de répondre à ces besoins, pour veiller au perfectionnement professionnel de l'équipe et pour gérer le rendement.

Deuxièmement, les organismes centraux responsables des ressources humaines devraient se limiter aux rôles qui doivent s'étendre à l'échelle gouvernementale, et il y aurait lieu de démêler les chevauchements et responsabilités confuses. Parmi les rôles qui doivent être joués au niveau central figurent la définition du cadre général de gestion des personnes, le suivi et l'évaluation du rendement global et de l'état de la fonction publique, l'établissement de systèmes communs et la responsabilité du cadre de rémunération.

Troisièmement, repenser ainsi les rôles et responsabilités permettra de déplacer vers les ministères des ressources des organismes centraux.

La deuxième recommandation du Comité consultatif visait le renforcement de la gestion du rendement et prônait notamment l'établissement d'objectifs plus clairs et de mesures plus rigoureuses en cas de rendement insatisfaisant.

L'actuelle structure de gouvernance des ressources humaines, dans laquelle les responsabilités ne sont pas clairement définies, n'est pas viable. Nous prendrons des mesures pour la simplifier et clarifier les responsabilités, suivant la recommandation du Comité consultatif. Nous lancerons également des initiatives visant à renforcer la gestion du rendement, afin notamment d'assurer un meilleur suivi en cas de mauvais rendement. Ces efforts consolideront l'œuvre entreprise l'an passé en vue de

renforcer le système de gestion du rendement des sous-ministres et des sous-ministres délégués.

L'avenir

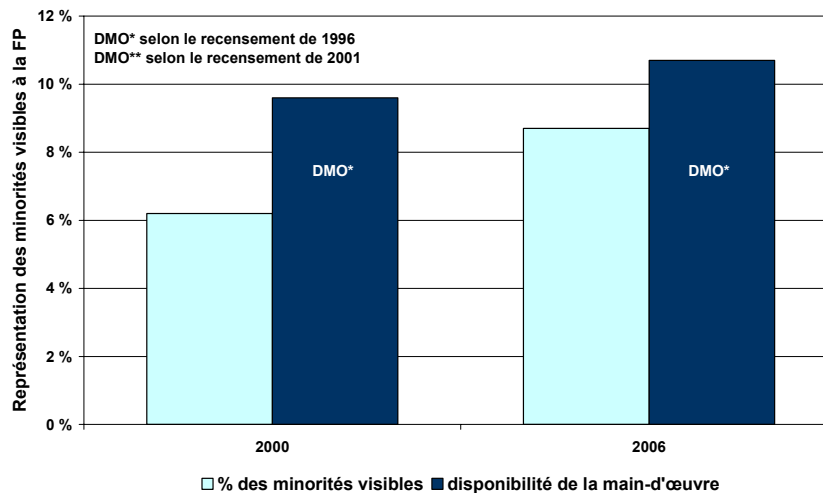
En concrétisant les quatre priorités du programme de renouvellement, la fonction publique sera peu à peu plus en mesure d'assurer une planification intégrée des activités, des ressources humaines et des finances, d'attirer et de maintenir en poste les diplômés et les candidats à mi-carrière les plus prometteurs du Canada, d'exiger des gestionnaires et des employés un rendement élevé et d'instaurer une infrastructure garante d'une saine gestion.

Mais cela ne suffira pas à garantir l'excellence de la fonction publique aujourd'hui et pour la prochaine génération. Outre la participation active des sous-ministres et de leurs équipes de direction, le renouvellement requerra des gestionnaires et des employés de tous les niveaux qu'ils s'investissent sur ce plan et il obligera à établir constamment de nouveaux engagements en matière de renouvellement qu'il faudra ensuite traduire par des réalisations concrètes, bon an mal an.

- *Nous devons trouver un meilleur équilibre entre la prise de risques et la responsabilisation.* À cette fin, il faut réduire l'écheveau des règles qui sapent l'initiative et étouffent l'innovation. Pour être efficace, une organisation doit se doter d'un système robuste et efficace de gestion des risques. Il faut donc créer un environnement qui incite gestionnaires et employés à se servir de leur jugement à l'intérieur d'un cadre de gestion du risque et de responsabilisation à l'égard des résultats.

- *Nous devons rendre l'effectif de la fonction publique plus représentatif de l'ensemble de la population canadienne.* La fonction publique est certes beaucoup plus diversifiée aujourd'hui qu'à mon arrivée dans les années 1970, mais il y a toujours place à amélioration, notamment en ce qui concerne la participation des minorités visibles à tous les niveaux.

Figure 5 : Représentation des minorités visibles au sein de la fonction publique par rapport à la disponibilité de la main-d'œuvre (DMO)



- *Nous devons faire en sorte de faciliter les entrées et les départs en cours de carrière dans la fonction publique.* Notre modèle de carrière dominant présuppose des employés qui passent l'ensemble ou la majeure partie de leur carrière dans la fonction publique. Cela demeurera probablement le choix de la plupart des fonctionnaires, mais l'évolution constante des défis à relever signifie que la fonction publique devra faire appel aux connaissances et compétences d'un nombre accru de Canadiens pendant des périodes de durée variée, ou amener des candidats à entreprendre une deuxième ou une troisième carrière dans ses rangs.

- *Nous avons besoin à tous les niveaux de dirigeants et d'employés qui occupent leur poste suffisamment longtemps pour fournir un apport vraiment utile. Cela est particulièrement vrai des hauts dirigeants de la fonction publique qui donnent le ton et l'orientation à leur organisation. Cet objectif restera difficile à atteindre aux niveaux des sous-ministres et des sous-ministres adjoints ces prochaines années, vu nos réalités démographiques. Cependant, dans la mesure où les circonstances le permettront, nous souhaitons que les sous-ministres et les sous-ministres adjoints restent en poste au moins trois ans.*

VI. Conclusion

En conclusion de ce troisième rapport, j'aimerais insister sur un message fondamental : le renouvellement est essentiel à l'avenir de la fonction publique. Le statu quo n'est pas acceptable.

Nous n'en sommes qu'au début d'une entreprise de renouvellement soutenue qui s'étalera sur plusieurs années. Année après année, nous fixerons des objectifs de renouvellement tangibles et nous les réaliserons – tous ensemble. Le défi du renouvellement requiert l'apport de chacun de nous.

Enfin, j'aimerais rendre hommage à tous les employés de la fonction publique. Chaque jour, vous assurez à des millions de Canadiens la prestation de services gouvernementaux dont la qualité ne se dément pas et, à l'occasion, vous vous distinguez par des réalisations vraiment étonnantes.

En février dernier, j'ai eu la chance de m'adresser à plus de 1 300 fonctionnaires réunis à Vancouver. Nous avons parlé du travail si important que les fonctionnaires fédéraux font « dans l'ombre » et qui permet au Canada de progresser et de demeurer ce pays où il fait bon vivre, travailler et élever une famille.

Tous les participants – membres des Forces canadiennes récemment revenus d'Afghanistan, agents des pêches et météorologues, agents frontaliers et marins de la Garde côtière, employés de première ligne et chercheurs, et combien d'autres – témoignaient de leur fierté d'être fonctionnaires et de leur conviction de faire un travail utile. Je termine en citant ces propos prononcés à l'assemblée par Nicole Côté, gestionnaire des Affaires autochtones à Environnement Canada, en Colombie-Britannique :

« Quand on travaille dans la fonction publique, on a le sentiment de faire œuvre utile pour son pays. »

Que peut-on dire de plus?

Annexe 1 : Profil démographique de la fonction publique

Introduction

Voici un résumé de vastes travaux de recherche menés récemment en vue de dresser un profil démographique complet de la fonction publique fédérale¹. Ce profil dépeint la réalité de la fonction publique au mois de mars 2007, la comparant aussi avec celle de 1983. La première partie de l'annexe porte sur l'ensemble de la fonction publique, et la seconde, sur le groupe de la direction.

Profil démographique de la fonction publique du Canada (31 mars 2007)

- 255 000 employés (251 000 en 1983)
- 54,5 % de femmes (42 % en 1983)
- 40 % des cadres sont des femmes (moins de 5 % en 1983)
- 60,6 % des employés dans les régions et 39,4 %, dans la région de la capitale nationale
- 85,3 % sont nommés pour une durée indéterminée et 10,2 % pour une durée déterminée; 5 % sont occasionnels ou étudiants
- 70,5 % déclarent l'anglais comme première langue officielle; 29,5 %, le français
- L'âge moyen est de 44 ans (39 ans en 1983)
- L'âge moyen des cadres est de 50,6 ans (48,7 ans en 1983)
- 0,8 % de la population canadienne travaille dans la fonction publique (1 % en 1983)
- La taille de la fonction publique est presque la même qu'en 1983; les dépenses de programme du gouvernement (en dollars constants) ont augmenté de 30 %

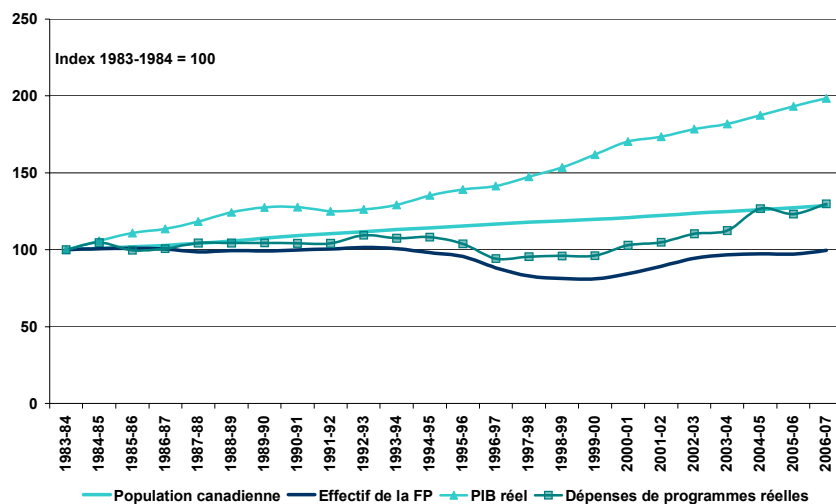
1. « Fonction publique » s'entend de l'administration publique centrale (soit les ministères et organismes pour lesquels le Conseil du Trésor agit à titre d'employeur) et des employeurs distincts (principalement l'Agence du revenu du Canada, Parcs Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et le Conseil national de recherches).

Partie I – Profil démographique de la fonction publique

1. Contexte

- Le nombre de fonctionnaires en 2007 (254 600) était sensiblement le même qu'en 1983 (250 800). À des fins de comparaison, la population canadienne est passée de 25,6 millions à 33,0 millions durant cette période. Ainsi, la fonction publique représentait 1,0 % de la population en 1983 et 0,8 % en 2007. Dans une autre perspective, de 1983 à 2007, le PIB réel a doublé et le total des dépenses de programme fédérales (en dollars constants) a connu une hausse de 30 %, tandis que la taille de la fonction publique est demeurée relativement la même.

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 - 1983-1984 à 2006-2007



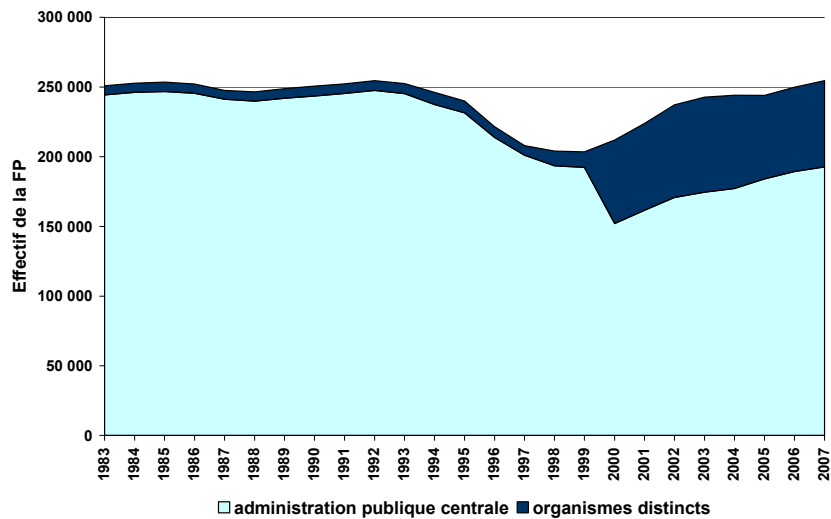
2. Taille de la fonction publique

- La taille de la fonction publique a grandement varié entre 1983 et 2007. Elle est restée relativement stable dans les années 1980, puis elle a chuté de 19 % au milieu des années 1990 par suite de réductions

budgétaires dans la foulée de l'Examen des programmes. De 1999 à 2007, le total des dépenses de programme a augmenté de 35 % et l'emploi dans la fonction publique, de 25 %. Cette croissance s'est principalement produite de 1999 à 2003 (19 %) par suite d'investissements dans des domaines tels que la sécurité.

- Durant les 25 dernières années, la structure de la fonction publique a beaucoup changé. Notamment, à la fin des années 1990, l'Agence des douanes et du revenu du Canada, Parcs Canada et l'Agence canadienne d'inspection des aliments sont devenus des employeurs distincts. D'autres activités, par exemple les programmes touchant la navigation aérienne, la gestion des aéroports et les programmes reliés au marché du travail, ont été déléguées à des organismes externes.

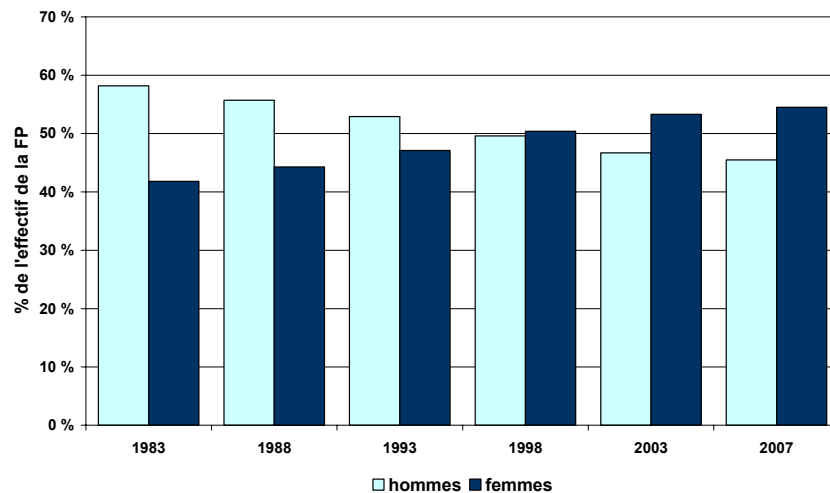
Figure 2 : Effectif total de la fonction publique fédérale - 1983 à 2007



3. Diversité de la fonction publique

a) Sexe

Figure 3 : Rapport hommes-femmes au sein de la fonction publique - années données entre 1983 et 2007



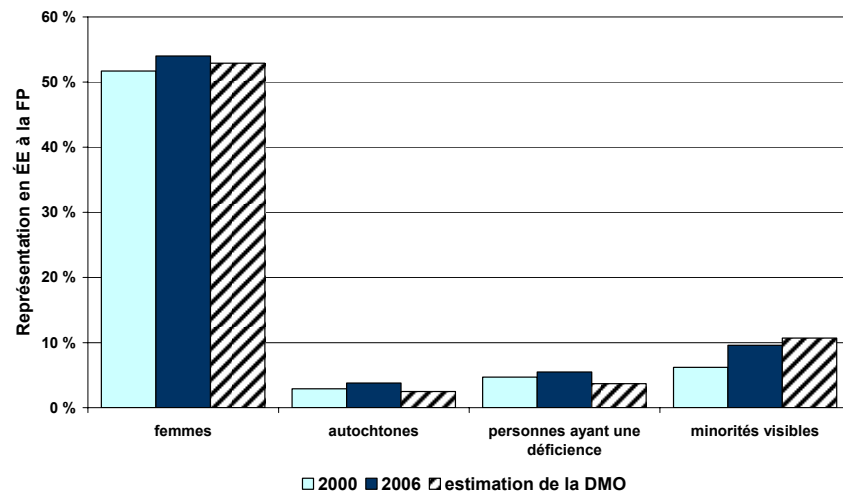
- L'un des changements les plus marquants des 25 dernières années dans la fonction publique touche la représentation : les femmes sont maintenant plus nombreuses que les hommes (54,5 %), par rapport à 1983 (42 %).

b) Groupes désignés au titre de l'équité en emploi

- La représentation de tous les groupes désignés a augmenté progressivement. Selon le Recensement de 2001, tous les taux de représentation, mis à part celui des minorités visibles, surpassent les estimations de la disponibilité sur le marché du travail.
- Tel que mentionné plus haut, en 2006, les femmes constituaient 54 % de l'effectif (leur disponibilité sur le marché du travail était de 52,9 %); les Autochtones,

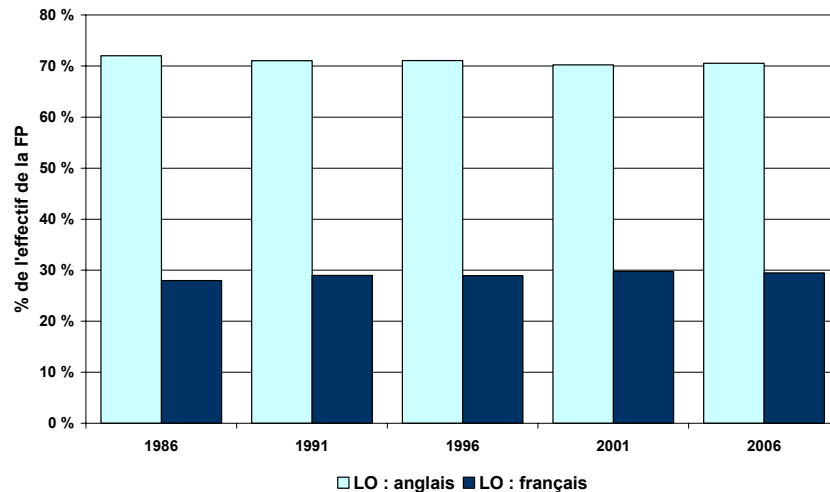
3,8 % (disponibilité, 2,5 %); les personnes handicapées, 5,5 % (disponibilité, 3,7 %); les membres de minorités visibles, 9,6 % (disponibilité, 10,7 %).

Figure 4 : Représentation des groupes d'équité d'emploi au sein de la fonction publique en 2000 et 2006, et estimation de la disponibilité de la main-d'œuvre (DMO) selon le recensement de 2001



c) Langue

Figure 5 : Composition de la fonction publique selon les langues officielles - années données entre 1986 et 2006



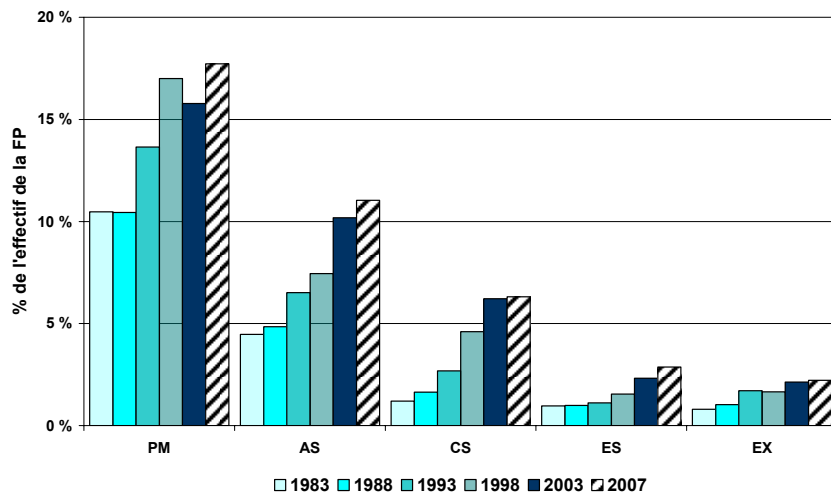
- La proportion d'employés dont la langue officielle est le français ou l'anglais est demeurée relativement stable au cours des 25 dernières années, bien qu'on note une légère augmentation de la proportion de francophones. De 1986 à 2006, la proportion de fonctionnaires dont la langue officielle était le français est passée de 28 à 29,5 %.

4. Évolution vers le travail axé sur le savoir

- Depuis le début des années 1980, on constate une nette tendance vers le travail axé sur le savoir dans la fonction publique. Comparativement à 1983, celle-ci compte aujourd'hui cinq fois plus de spécialistes en informatique et en systèmes, quatre fois plus d'avocats et trois fois plus d'économistes et de spécialistes des sciences physiques.

- Les cinq groupes professionnels « axés sur le savoir » les plus importants ont grossi de façon proportionnelle depuis 1983. En 2007, ils représentaient 40 % de l'effectif de la fonction publique, soit plus du double de leur proportion en 1983 (environ 18 %).

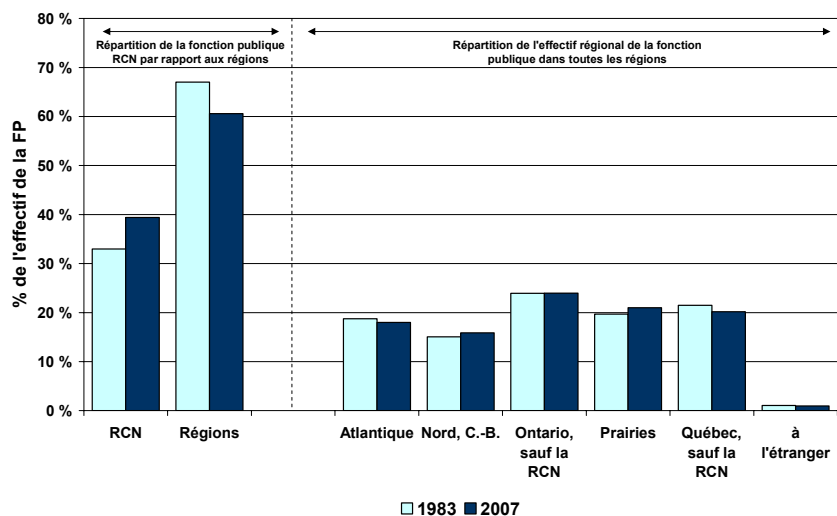
Figure 6 : Répartition des postes clés au sein de la fonction publique - années données entre 1983 et 2007



5. Répartition régionale

- Environ 61 % de l'effectif de la fonction publique est situé en région, comparativement à 67 % en 1983. Cette légère baisse est attribuable principalement à la cession de la navigation aérienne, de la gestion des aéroports et des programmes relatifs au marché du travail, dont les employés étaient pour la plupart concentrés en région.

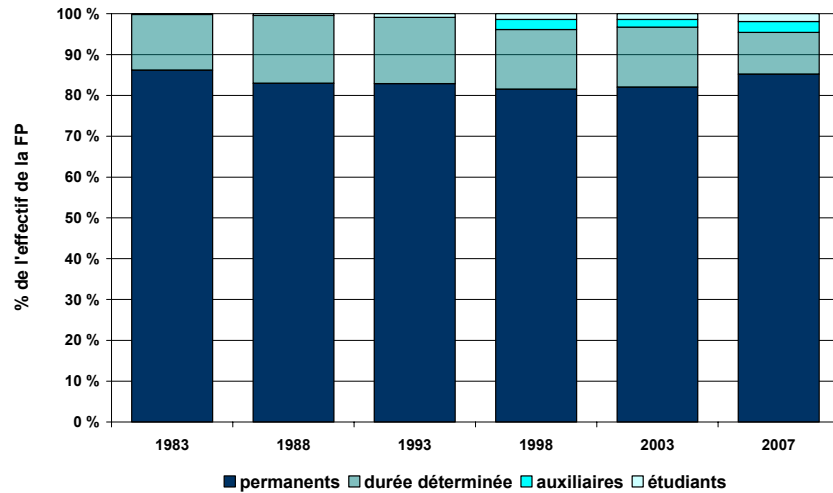
Figure 7 : Répartition régionale de la fonction publique - 1983 et 2007



6. Type d'emploi

- Au cours de 25 dernières années, le pourcentage d'employés nommés pour une durée indéterminée est demeuré relativement stable, oscillant entre 86,2 % en 1983 et 81,6 % en 1998. En 2007, la proportion était de 85,3 %.

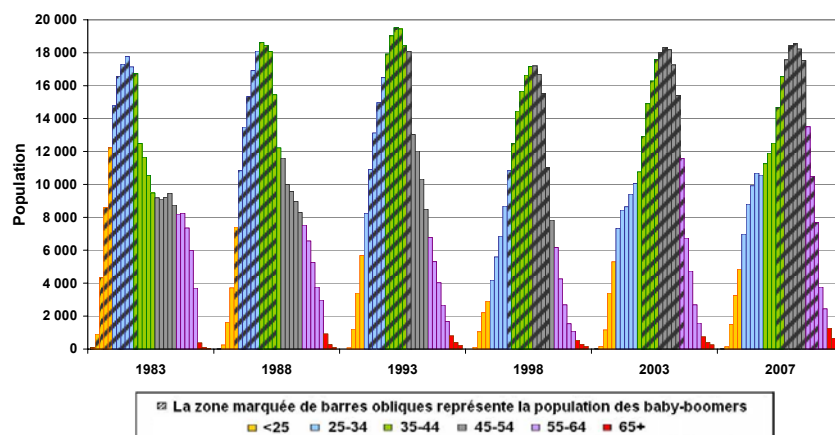
Figure 8 : Composition de la fonction publique selon le statut d'emploi - années
données entre 1983 et 2007



7. Âge : évolution du profil

- La figure 9 illustre la répartition des fonctionnaires selon l'âge au cours des 25 dernières années. En 1983, l'âge moyen était de 39,2 ans, comparativement à 44,3 en 2007. L'âge médian a augmenté encore plus, passant de 36 ans en 1983 à 45,4 en 2007.

Figure 9 : Composition de la fonction publique par groupes d'âges - années données entre 1983 et 2007



- Dans la figure 9, chaque colonne représente une période de deux ans en âge, et les couleurs, des groupes d'âge différents. Les zones hachurées indiquent la génération du baby-boom.
- On constate la dominance démographique des baby-boomers. Le vieillissement de leur cohorte, moteur de l'effectif de la fonction publique depuis 25 ans, met en lumière l'urgence du renouvellement.

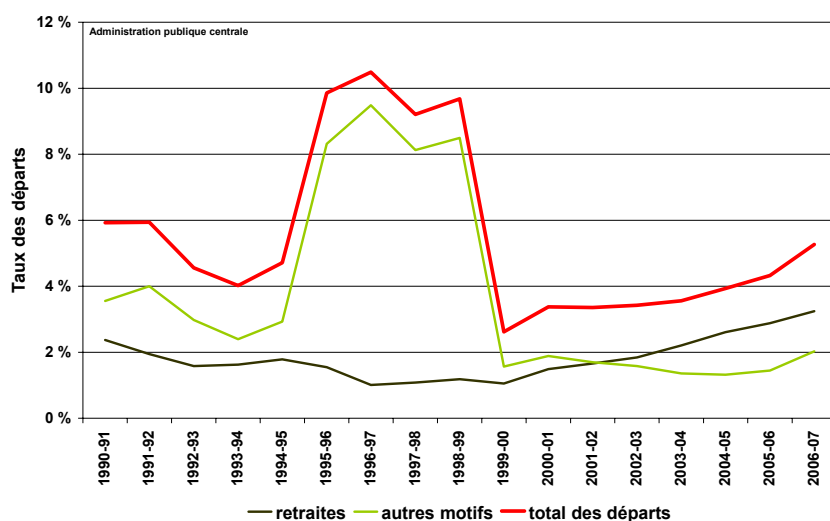
8. Départs à la retraite

- La figure 10 présente les taux de départs de la fonction publique², à la retraite ou pour d'autres raisons, de 1990-1991 à 2006-2007.
- Comme on peut le constater, au début des années 1990, à peine plus de 2 % des départs étaient associés à la retraite; dans la foulée de l'Examen des programmes, c'était à peine plus de 1 %. Depuis, le taux n'a cessé d'augmenter, passant à plus de 3 %

2. Les données visent uniquement « l'administration publique centrale », soit les ministères et organismes pour lesquels le Conseil du Trésor agit à titre d'employeur.

par année. Le taux de départ pour d'autres raisons, volontaires ou non, se situe autour de 2 % par année depuis l'Examen des programmes. La forte poussée (milieu de la figure 10) est attribuable aux réductions d'effectif découlant de l'Examen des programmes.

Figure 10 : Départs à la retraite ou autres - 1990-1991 à 2006-2007



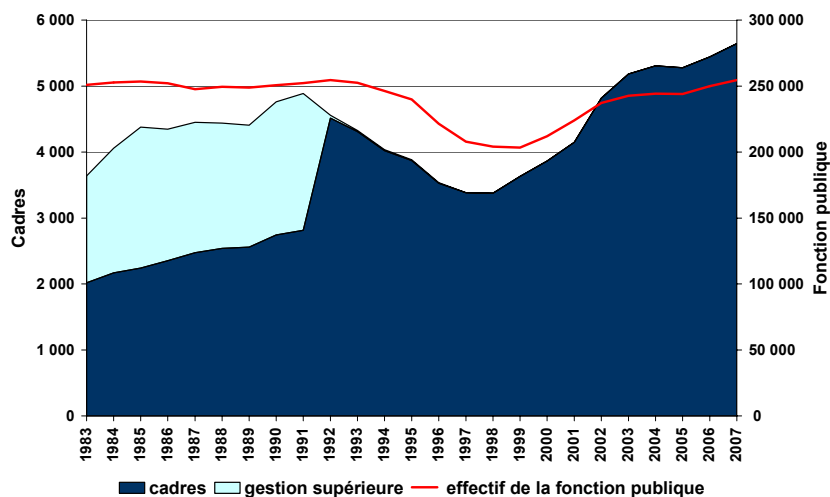
- Le fait de projeter ces tendances dans l'avenir livre un message clair. Le pourcentage de fonctionnaires admissibles à la pension sans pénalité a considérablement augmenté depuis la fin des années 1990, passant de 3,5 % en 1998 à 8 % en 2007. Plus de 25 % de l'effectif au mois de mars 2007 sera admissible à la pension d'ici 2012. Environ le tiers des personnes admissibles prennent généralement leur retraite la première année suivant leur admissibilité.

Partie II – Profil démographique du groupe de la direction

4. Effectif du groupe de la direction

- En date du 31 mars 2007, on comptait 5 600 cadres de direction dans la fonction publique fédérale.

Figure 11 : Nombre de cadres de la fonction publique par rapport à l'ensemble de la fonction publique - 1983 à 2007



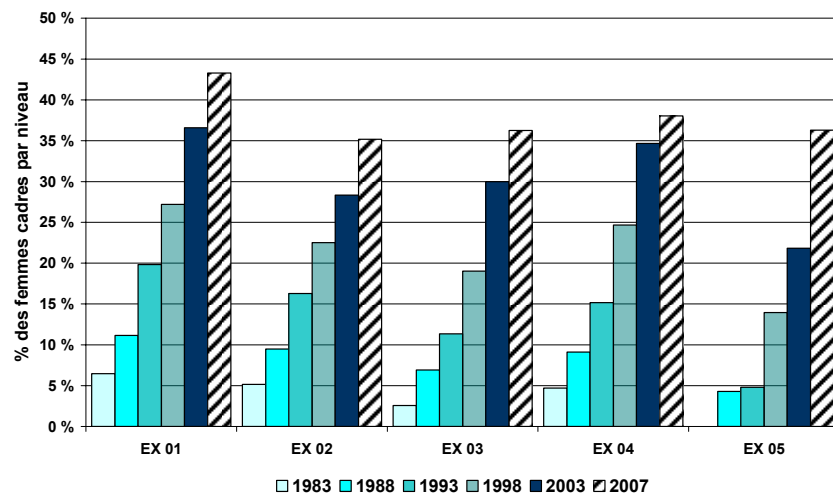
- Durant les années 1980, le nombre de cadres a augmenté, puis diminué, à l'instar du reste de la fonction publique, à la suite de l'Examen des programmes. Depuis la fin des années 1990, le groupe de la direction a crû plus rapidement que l'ensemble de la fonction publique. (La forte hausse survenue en 1991-1992 est attribuable à l'intégration de l'ancien groupe de la gestion supérieure à celui de la direction.)

2. Diversité au sein du groupe de la direction

a) Sexe

- La représentation selon le sexe a fortement fluctué au cours des 25 dernières années dans la fonction publique, surtout au niveau de la direction.
- Dans l'ensemble, la proportion de femmes cadres est passée de moins de 5 % en 1983 à environ 40 % en 2007. Cette tendance est assez uniforme à tous les niveaux de la direction.
- En 2007, les femmes occupaient 38 % des postes de sous-ministres et de sous-ministres délégués, comparativement à moins de 2 % en 1983.

Figure 12 : Proportion des femmes cadres à la fonction publique, par niveau - années données entre 1983 et 2007

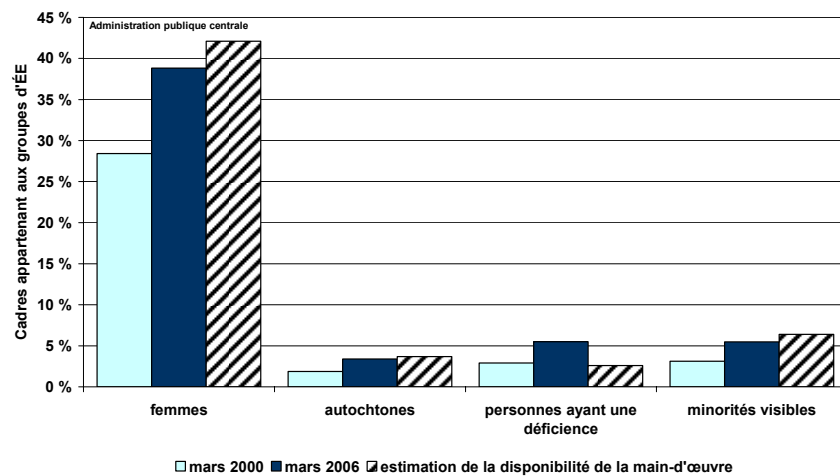


b) Groupes désignés au titre de l'équité en emploi

- Depuis 2000, la représentation des groupes désignés au sein du groupe de la direction a augmenté. Le 31 mars 2007, le taux de ces groupes était supérieur

aux estimations de la disponibilité sur le marché du travail dans le cas des personnes handicapées, mais il était inférieur dans le cas des femmes, des Autochtones et des minorités visibles.

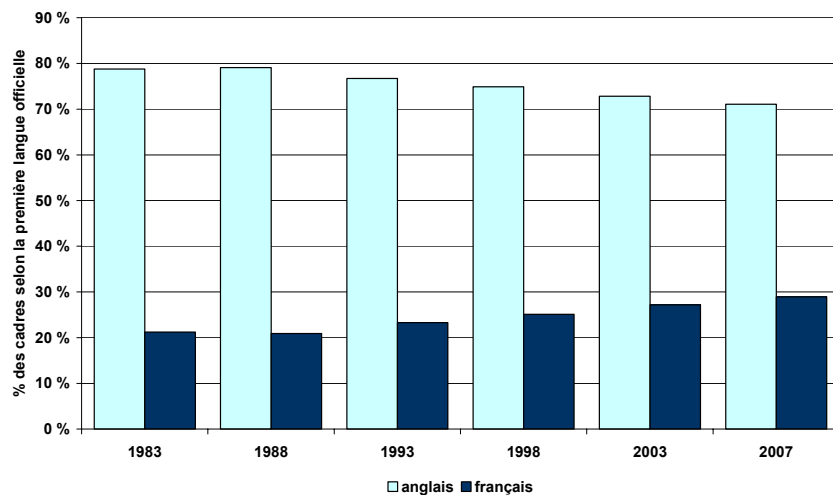
Figure 13 : Représentation des groupes d'équité au sein des cadres en 2000 et 2006, et estimation de la disponibilité de la main-d'œuvre selon le recensement de 2001



c) Langue

- La proportion de cadres déclarant le français comme première langue officielle est passée de 21 % en 1983 à 29 % en 2007.

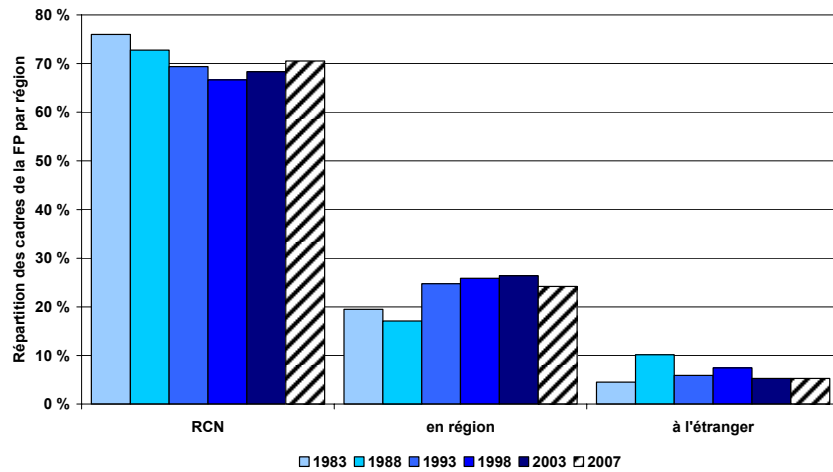
Figure 14 : Proportion des cadres de la fonction publique selon leur première langue officielle - années données entre 1983 et 2007



3. Répartition régionale

- Bien que la majorité des cadres de direction travaillent dans la région de la capitale nationale (environ 71 % en 2007), cette proportion est quelque peu en baisse par rapport à 1983 (76 %).

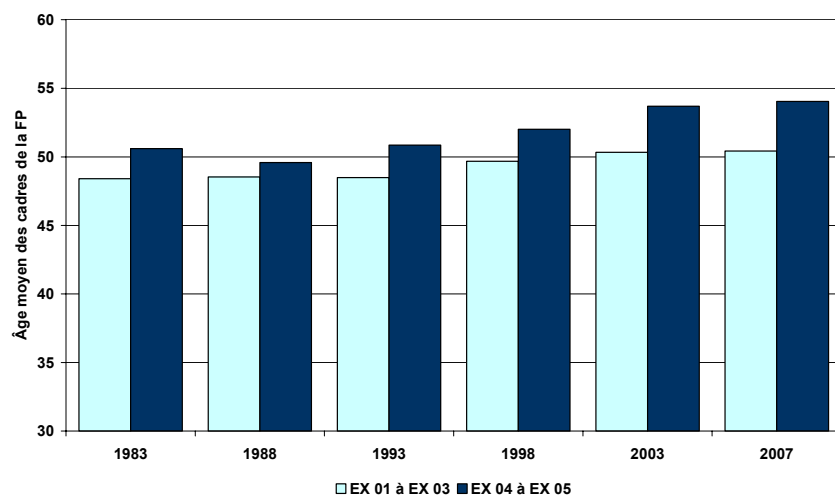
Figure 15 : Répartition géographique des cadres de la fonction publique dans la région de la capitale nationale, ailleurs au Canada et à l'étranger - années données entre 1983 et 2007



4. Âge des cadres de direction

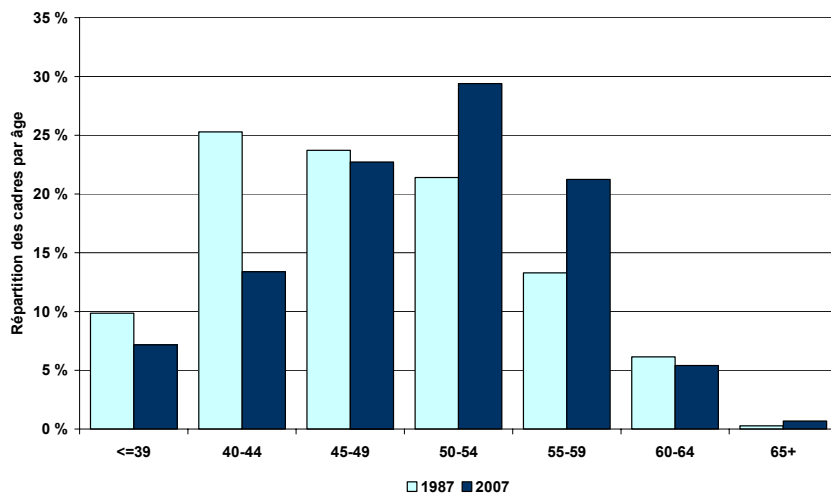
- En 1987, l'âge moyen des cadres de direction était de 48,7 ans. En 2007, il était passé à 50,6 ans.
- L'âge moyen des cadres (EX-1 à EX-3) est passé à 50,4 ans en 2007, et celui des sous-ministres adjoints (EX-4 et EX-5), à 54 ans.

Figure 16 : Âge moyen des cadres de la fonction publique et des sous-ministres adjoints - années données entre 1983 et 2007



- En 1987, la majorité des cadres (59 %) étaient âgés de moins de 50 ans; aujourd'hui, 57 % ont plus de 50 ans. En 1987, la majorité d'entre eux avaient entre 40 et 44 ans (25,3 %); aujourd'hui, la plupart (29,4 %) ont entre 50 et 54 ans.

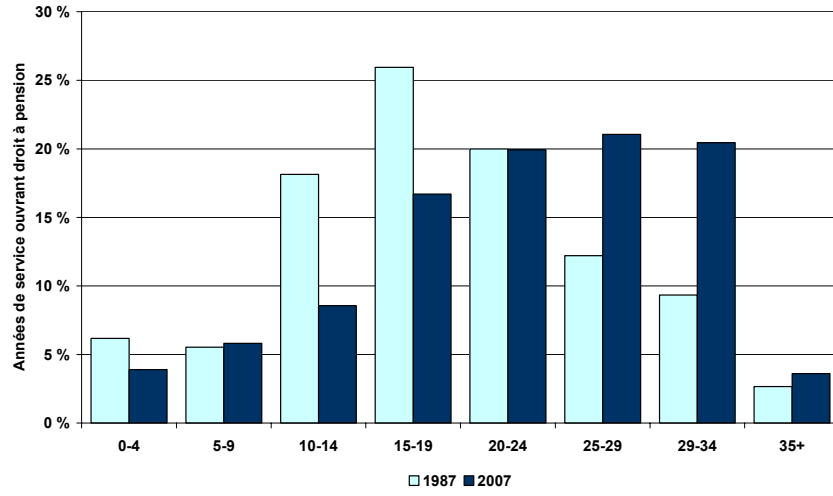
Figure 17 : Répartition des cadres de la fonction publique selon l'âge - 1987 et 2007



5. Départs à la retraite

- En mars 2006, environ 17 % du groupe de la direction était admissible à la retraite. Le taux réel de départs à la retraite pour 2006-2007 a été d'environ 7,5 %.
- Près de la moitié des titulaires de postes de direction, au mois de mars 2007, seront admissibles à la retraite d'ici 2012.
- La figure 18 montre que les cadres ont beaucoup plus d'années de service ouvrant droit à pension aujourd'hui qu'en 1987. Cette année-là, 44 % des cadres avaient plus de 20 années de service ouvrant droit à pension; en 2007, cette proportion était passée à 65 %.

Figure 18 : Années de service ouvrant droit à pension pour les cadres de la fonction publique - 1987 et 2007



Annexe 2 : Progrès concernant le renouvellement de la fonction publique depuis le dépôt du rapport de 2007

Le tableau qui suit est un résumé des progrès réalisés à l'égard des engagements clés qui ont été pris en 2007-2008 pour le renouvellement de la fonction publique, suivant les résultats transmis par les 36 principaux ministères et organismes. Dans la colonne de gauche figurent les engagements énoncés en juin 2007 à la suite des consultations avec les sous-ministres. La colonne de droite contient un résumé des rapports présentés en janvier 2008 et mis à jour, s'il y a lieu, au début de mars.

Engagements 2007-2008 concernant le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
Planification	
D'ici mars 2008, tous les ministères et organismes auront distribué leur plan intégré à leurs employés et l'auront mis sur leur site Web.	Au mois de mars 2008 : <ul style="list-style-type: none"> • 17 ministères/organismes avaient atteint l'objectif; • 18 ministères/organismes ont dit qu'ils l'atteindraient d'ici la fin de mars; • 1 a indiqué qu'il n'atteindrait pas l'objectif en 2007-2008.
Recrutement	
D'ici mars 2008, les sous-ministres porteront d'environ 2 100 l'an dernier à au moins 3 000 le nombre de diplômés de niveau postsecondaire nommés directement à des postes de durée indéterminée et ils veilleront à ce que tous les nouveaux venus aient des plans d'orientation et de perfectionnement.	Au mois de mars 2008 : <ul style="list-style-type: none"> • au moins 4 000 diplômés de niveau postsecondaire ont été nommés ou se sont vu offrir des nominations directes à des postes de durée indéterminée. Tous les nouveaux venus suivent le cours d'orientation à la fonction publique offert par l'École de la fonction publique du Canada, et ce, en plus de prendre part aux programmes d'orientation et de perfectionnement de leur ministère.

<p>D'ici mars 2008, l'Agence de la fonction publique du Canada collaborera avec les collectivités fonctionnelles ainsi qu'avec les ministères et organismes pour mettre en œuvre les plans de recrutement qui visent à répondre aux besoins des collectivités fonctionnelles suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ressources humaines (recrutement de 75 PE (spécialistes en RH) et de 100 spécialistes en rémunération); • services d'information (recrutement de 100 IS). 	<p>Au mois de mars 2008 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 75 PE (spécialistes des RH) ont été engagés dans le cadre d'une initiative de recrutement et 109 spécialistes en rémunération ont été embauchés; • 85 postes IS-04 et IS-05 ont été comblés.
<p>Le Bureau du contrôleur général a établi des répertoires de candidats préqualifiés à partir desquels les ministères et les organismes nommeront :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 directeurs généraux ou directeurs exécutifs (EX-03); • 130 agents financiers de niveau intermédiaire; • plus de 200 candidats au niveau d'entrée. 	<p>Au mois de mars 2008 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 postes de directeur général ou de directeur exécutif ont été dotés; • moins de la moitié des candidats ont été engagés, soit 54 FI-03 et FI-04; • 191 agents financiers débutants ont été engagés par le biais du programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers/vérificateurs internes.

<p>Pour assurer la planification à long terme de la relève, les sous-ministres veilleront à ce que les exigences pour les emplois de cadres de direction au niveau d'entrée tiennent pleinement compte de l'apport potentiel au sein de la fonction publique afin d'arriver à un profil démographique (p. ex., l'âge, le sexe, les groupes désignés au titre de l'équité en emploi, etc.) approprié pour répondre aux besoins futurs.</p>	<p>Concernant les plans de relève, les ministères et organismes en sont à divers stades : certains font les analyses préliminaires de leur effectif, d'autres identifient les successeurs potentiels au sein de leur organisation.</p> <p>Des profils démographiques de base concernant le groupe de la direction et le groupe de relève ont été élaborés et permettront de mesurer les progrès.</p>
Perfectionnement des employés	
<p>D'ici mars 2008, les sous-ministres veilleront à ce qu'au moins 90 % des employés de la fonction publique aient un plan d'apprentissage et à ce qu'une discussion et une évaluation entre l'employé et le superviseur relativement à ce plan aient lieu une fois l'an dans le cadre de l'examen du rendement.</p>	<p>Au mois de mars 2008 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 11 ministères/organismes ont atteint l'objectif; • 19 ministères/organismes ont dit qu'ils atteindraient l'objectif d'ici la fin de mars; • 6 ministères/organismes ont indiqué qu'ils n'atteindraient pas l'objectif en 2007-2008.
<p>En 2007-2008, le Comité des hauts fonctionnaires (CHF) et les sous-ministres mettront en œuvre les plans de gestion des talents pour tous les sous-ministres adjoints.</p>	<p>Parmi les sous-ministres adjoints (et titulaires de postes équivalents), 95 % auront une discussion avec leur sous-ministre au sujet de la gestion des talents d'ici la fin de mars 2008.</p>
<p>En 2007-2008, le CHF et l'École de la fonction publique du Canada lanceront un programme de leadership avancé.</p>	<p>Le Programme de leadership avancé a été lancé en octobre 2007 avec 25 participants.</p>

<p>En 2007-2008, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, l'Agence de la fonction publique du Canada :</p> <ul style="list-style-type: none"> • révisera le système de gestion du rendement pour les gestionnaires exclus et les employés non représentés afin qu'il concorde davantage avec l'approche adoptée pour les cadres de direction; • élaborera, pour tous les gestionnaires ayant d'importantes responsabilités en gestion de personnes, une approche destinée à être examinée dans le cadre du cycle de négociation collective en cours, concernant la gestion du rendement inspirée du modèle de l'Agence du revenu du Canada et tenant compte de la gestion des personnes. 	<p>Le programme actuel de gestion du rendement pour les gestionnaires exclus et les employés non représentés sera harmonisé en 2008-2009 avec l'approche adoptée pour le groupe de la direction.</p> <p>On a entrepris d'élaborer, pour tous les gestionnaires ayant d'importantes responsabilités en gestion de personnes, une approche destinée à être examinée par la suite.</p>
<p>Dès 2007-2008, tous les cadres de direction, y compris les sous-ministres, seront formellement évalués en ce qui touche la gestion des personnes. L'Agence de la fonction publique du Canada élaborera des outils pour appuyer cette évaluation.</p>	<p>Dans le cadre d'une approche beaucoup plus rigoureuse concernant l'évaluation du rendement des sous-ministres et des sous-ministres délégués, tous les administrateurs généraux font l'objet d'une évaluation au chapitre de la gestion des personnes depuis 2006-2007. Depuis 2007-2008, tous les cadres de direction font également l'objet d'une telle évaluation.</p>

	L'Agence de la fonction publique du Canada a élaboré de nouvelles normes et des outils qui permettront une évaluation rigoureuse et cohérente de la gestion des personnes effectuée par les cadres de direction.
Infrastructure de base	
En 2007-2008, la Commission de la fonction publique réduira de 50 % les délais d'attente pour les tests d'interaction orale en langue seconde.	Les délais d'attente pour les tests d'interaction orale en langue seconde ont été réduits de plus de 50 %. Au mois de mars 2008, l'attente était de 1 à 2 jours pour les demandes urgentes, et de 1 à 2 semaines pour les demandes non urgentes.
En 2007-2008, l'Agence de la fonction publique du Canada produira un outil en ligne destiné à faciliter le transfert électronique sûr des dossiers de ressources humaines des employés d'un ministère ou organisme à un autre, réduisant ainsi à six minutes le temps de traitement, actuellement de six mois.	L'Agence de la fonction publique du Canada a élaboré et mis à l'essai un outil en ligne du gouvernement du Canada – le passeport de l'employé – qui permet de transférer rapidement et de façon sécuritaire les dossiers des employés, et ce, avec un minimum d'erreurs.
En 2007-2008, comme première étape vers une mise en œuvre globale, l'Agence de la fonction publique du Canada appuiera l'adoption, par au moins deux autres ministères, du modèle de dotation accélérée élaboré par Agriculture et Agroalimentaire Canada.	Environnement Canada, le ministère des Pêches et des Océans et l'Agence canadienne d'inspection des aliments ont adopté le modèle de dotation accélérée.

<p>En 2007-2008, l'Agence de la fonction publique du Canada élaborera des descriptions de travail génériques pré-classifiées, réduisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de 1 500 à 37 le nombre de descriptions de travail pour le groupe des Systèmes d'ordinateurs (CS) dans les grands et moyens organismes de TI; • de 2 000 à 20 le nombre de descriptions de travail pour la collectivité fonctionnelle des ressources humaines (PE), ce qui couvrira 80 % des membres du groupe PE. 	<p>Au mois de mars 2008 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le nombre de descriptions de travail pour le groupe des Systèmes d'ordinateurs (CS) est passé de 1 500 à 37. Quinze ministères (soit plus de la moitié de l'effectif des agents informatiques) ont entrepris de mettre en œuvre les nouvelles descriptions et structures organisationnelles; • le nombre de descriptions de travail pour la collectivité fonctionnelle des ressources humaines est passé de 2 000 à 19. Onze ministères (soit plus de la moitié de l'effectif des spécialistes des ressources humaines) ont entrepris de mettre en œuvre ces descriptions de travail.
<p>En 2007-2008, afin de réduire le plus possible les exigences de rapports, l'Agence de la fonction publique du Canada examinera ces exigences, y compris l'harmonisation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), de la Composante du CRG liée aux personnes et du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique.</p>	<p>En 2008-2009, il restera d'importants travaux à mener afin d'harmoniser et de simplifier les exigences globales des organismes centraux en matière de rapports sur la gestion des ressources humaines.</p>

Annexe 3 : Deuxième rapport du Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique

À la poursuite d'une fonction publique de haut calibre

MESSAGE DES COPRÉSIDENTS

Le Comité consultatif sur la fonction publique est heureux de vous présenter, Monsieur le Premier ministre, son deuxième rapport annuel sur le renouvellement et le développement futur de la fonction publique du Canada.

Notre premier rapport présentait notre analyse préliminaire de l'environnement de la fonction publique fédérale et nos premières observations sur les divers domaines touchant les ressources humaines, dont le recrutement, le renforcement du leadership, la gestion du rendement et la gouvernance.

Dans le présent rapport, nous vous offrons des remarques et des propositions sur le cadre de gestion des ressources humaines et la structure de responsabilité, de même que sur la gestion du rendement. En outre, nous avons identifié un certain nombre de sujets que nous souhaitons examiner dans le futur.

Nous vous remercions de l'intérêt personnel que vous accordez à ces efforts. Nous remercions également les hauts fonctionnaires du soutien qu'ils nous ont offert. Comme en fait état le rapport, nous croyons que la fonction publique joue un rôle essentiel pour ce qui est de positionner le Canada dans l'économie mondialisé d'aujourd'hui. Quant à nous, nous avons hâte de poursuivre notre travail.

Le très honorable
Don Mazankowski

L'honorable
Paul M. Tellier

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I : CONTEXTE	1
UNE FONCTION PUBLIQUE DE « HAUT CALIBRE »	2
RÉALISATIONS	3
PARTIE II : OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	5
STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET DE RESPONSABILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES	6
GESTION DU RENDEMENT	11
RECOMMANDATIONS	14
PARTIE III : CONCLUSION	16
PROCHAINES ÉTAPES	16
APPENDICE 1 : MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF SUR LA FONCTION PUBLIQUE NOMMÉ PAR LE PREMIER MINISTRE	18

PARTIE I : CONTEXTE

La fonction publique, qui compte 250 000 employés canadiens dans 200 ministères et organismes, représente la plus vaste et la plus complexe des entreprises canadiennes. Les fonctionnaires fédéraux travaillent dans divers domaines allant de l'inspection des aliments à la santé publique, en passant par les questions de sécurité internationale. Ils élaborent des politiques, donnent des conseils au gouvernement et offrent des services et des programmes directement aux Canadiens. La fonction publique fédérale, non partisane et compétente, contribue à l'avenir du Canada; aucune autre organisation n'intervient autant qu'elle et dans autant de domaines de la société canadienne. Les fonctionnaires sont dévoués et fiers de servir leurs concitoyens.

Qu'a accompli le Comité au cours des douze derniers mois?

Les membres du Comité, qui ont à cœur le renouvellement de la fonction publique :

- *ont entretenu le dialogue avec le Premier ministre par des rencontres et des rapports périodiques;*
- *ont travaillé étroitement avec le greffier du Conseil privé, les dirigeants des organismes centraux, les agents du Parlement et les sous-ministres des ministères responsables;*
- *ont discuté avec des experts intéressés (p. ex. le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction);*
- *ont visité les conseils régionaux et ont rencontré divers groupes de fonctionnaires;*
- *ont utilisé leurs propres réseaux pour élargir le bassin d'idées.*

Au cours des quinze dernières années, le monde dans lequel la fonction publique fédérale évolue est devenu de plus en plus complexe et imprévisible. Ce nouvel environnement est caractérisé par une population vieillissante, un paysage économique mondialisé, des technologies de l'information et des communications en changement perpétuel, l'émergence de nouvelles questions horizontales et de nouvelles attitudes du public à l'égard du gouvernement.

La réalité démographique représente un défi de taille pour la fonction publique. Pour la première fois, le nombre d'employés âgés de 45 ans et plus y domine et elle doit faire face incessamment au départ à la retraite d'une génération de précieux employés. Pour renouveler son effectif, dans le marché du travail le plus compétitif observé en 35 ans, elle doit rivaliser avec des concurrents des secteurs public et privé à la recherche eux aussi de diplômés talentueux issus de nos universités et collèges. Dans ce contexte, comment pouvons-nous assurer que le Canada continue de compter sur une fonction publique dynamique et efficace pour aider les Canadiens à relever les importants défis qui se poseront au pays dans les années à venir?

UNE FONCTION PUBLIQUE DE « HAUT CALIBRE »

Si elle doit prendre des mesures pour conseiller les ministres et fournir des programmes et des services selon des normes d'excellence les plus élevées possible, la fonction publique doit innover et faire preuve de créativité, simplifier ses façons de faire, gérer efficacement les risques et rendre pleinement compte de son rendement. Ce sont là les caractéristiques d'une fonction publique de « haut calibre ».

(traduction) L'un des avantages comparatifs les plus importants et les plus constants dont puisse jouir un pays aujourd'hui est une fonction publique réduite, efficiente et honnête.

Thomas L. Friedman. *The Lexus and the Olive Tree*

Pour atteindre ces objectifs, la fonction publique fédérale devra :

- ▶ utiliser des pratiques actives et transparentes de recrutement fondées sur une planification judicieuse;
- ▶ faire preuve d'un grand leadership et être axée sur le développement des talents;
- ▶ clarifier les structures de gouvernance et de responsabilité des ressources humaines;
- ▶ adopter des pratiques rigoureuses de gestion du rendement.

Qu'est-ce qu'une fonction publique de « haut calibre »?

C'est une fonction publique :

- *qui encourage et facilite l'innovation;*
- *qui innove, qui simplifie ses façons de faire et qui gère efficacement les risques;*
- *qui vise l'excellence et exprime sa fierté dans toutes les facettes de son travail, et ce de façon non partisane;*
- *qui est structurée de façon à gérer efficacement les ressources humaines, et à permettre aux ministères de produire des résultats pour les Canadiens;*
- *qui planifie, qui mesure et qui rend compte de son rendement;*
- *qui jouit du respect et de l'appui du Parlement et du public.*

RÉALISATIONS

Le 31 mars 2007, peu après que le Premier ministre eut annoncé la création du Comité, nous avons publié notre premier rapport : *La fonction publique : Un atout majeur.*

Dans ce document, nous avons décidé de nous concentrer sur le recrutement. Les impératifs démographiques de la fonction publique offrent l'opportunité de recruter les meilleurs de la prochaine génération de Canadiens. Ils amèneront à l'institution des idées neuves et une énergie nouvelle afin de tirer parti des compétences et des talents existants.

Nous observons avec satisfaction que la fonction publique a pris la question du recrutement au sérieux. Le greffier du Conseil privé et les différents sous-ministres ont pris des engagements concrets à court terme concernant le recrutement dans les universités et les collèges, la planification intégrée des activités et des ressources humaines, la gestion des talents et la planification de la relève.

Par exemple, l'objectif pour 2007-2008 consistait à nommer directement au moins 3 000 diplômés de niveau postsecondaire à

des postes à temps plein permanents. Cette mesure réduira le recours, actuellement, à des travailleurs auxiliaires, temporaires ou embauchés pour une durée déterminée, d'une part, et permettra à la fonction publique de rivaliser dans le marché de l'embauche, d'autre part. Les ministères et les organismes doivent aussi établir des plans d'activité intégrés et mettre en œuvre des plans de gestion des talents pour

Pourquoi le recrutement est-il une priorité pour la fonction publique ?

La fonction publique doit :

- *faire concurrence pour attirer les éléments les plus qualifiés – le marché du travail a atteint un niveau de compétitivité jamais vu en 35 ans;*
- *avoir un effectif vraiment représentatif – garantir la diversité des origines et des opinions;*
- *élargir le bassin de leaders et y investir – des leaders solides sont en poste;*
- *s'assurer que son effectif regroupe les compétences et les connaissances spécialisées requises.*

tous les sous-ministres adjoints.

Il s'agit là de la bonne approche. Toutefois, nous encourageons le greffier et les hauts fonctionnaires à faire encore plus d'efforts dans ces domaines, à intervenir davantage eux-mêmes et à veiller à ce que les stratégies de recrutement soient compétitives.

De plus, nous avons été impressionnés par l'éventail de programmes actuels et nouveaux de développement des leaders de demain, en particulier le Programme avancé en leadership pour les hauts fonctionnaires.

Nous croyons que le fait d'investir dans le renforcement du leadership profitera énormément au rendement futur de la fonction publique. Nous savons que le rapprochement entre le recrutement et les besoins organisationnels exige temps et efforts de la part des hauts fonctionnaires. Toutefois, nous sommes convaincus qu'il s'agit là de la meilleure façon de procéder. Le recrutement continu d'employés à temps plein, pour une durée indéterminée, est essentiel pour combler les besoins de compétences et

d'expertise qui permettront aux ministères et aux organismes d'accomplir leur mandat à long terme.

PARTIE II : OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Au cours des douze derniers mois, nous avons étudié l'environnement actuel ainsi que les nombreuses réflexions sur la fonction publique fédérale venant de l'extérieur. Nous avons étudié les possibilités d'amélioration à partir de nos recherches et de nos expériences respectives dans le secteur privé.

Le Comité a choisi principalement de concentrer ses observations et ses recommandations sur deux secteurs :

- ▶ **Structure de gouvernance et de responsabilité des ressources humaines** — toutes les responsabilités institutionnelles en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique;
- ▶ **Gestion du rendement** — élément clé d'une stratégie efficace pour attirer les leaders, renforcer leurs compétences et les maintenir en poste.

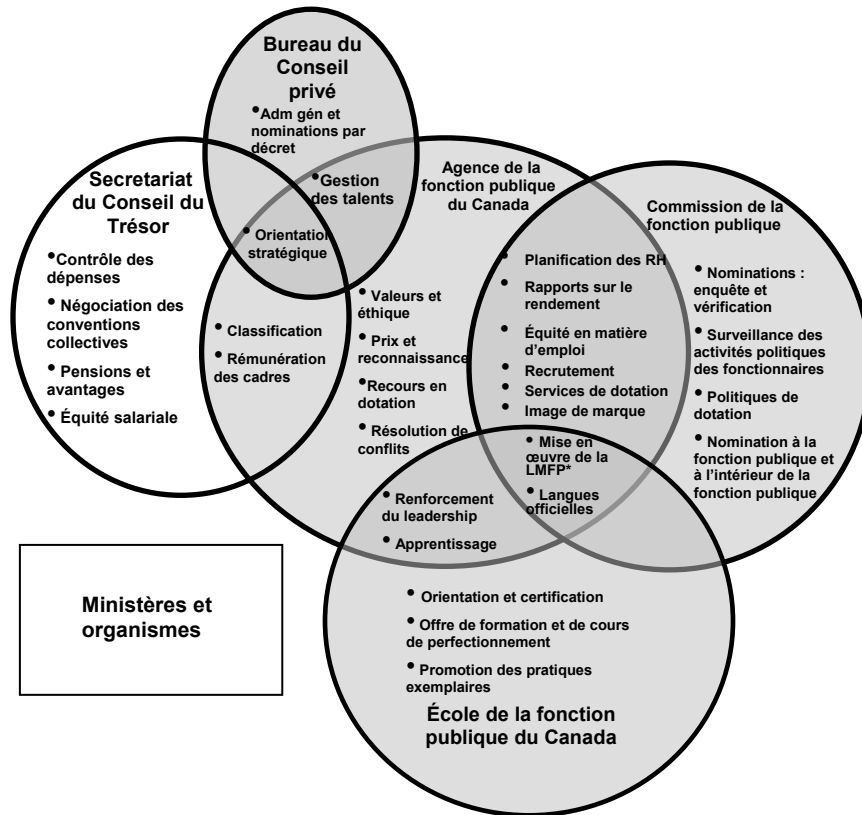
Nous avons longuement étudié ces domaines et en avons abondamment discuté. Dans les pages qui suivent, nous vous présentons nos observations et une série de recommandations qui, à notre avis, permettraient à la fonction publique fédérale de fournir des services aux Canadiens et de conseiller les ministres selon des normes d'excellence supérieures.

STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET DE RESPONSABILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

Dans la fonction publique fédérale, quatre organismes centraux (l'Agence de la fonction publique du Canada, l'École de la fonction publique du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé) et un organisme indépendant (la Commission de la fonction publique) sont responsables des divers volets de la gestion des ressources humaines. Ils jouent un rôle de chef de file sur différents plans, à savoir le recrutement, la dotation en personnel, le perfectionnement, la rémunération et la gestion des fonctionnaires.

De plus, le régime de gestion des ressources humaines de la fonction publique, contrairement à ceux du secteur privé, est assujéti à une surveillance externe intensive par les comités parlementaires ainsi que le vérificateur général et d'autres agents indépendants du Parlement.

— PRINCIPAUX ACTEURS INSTITUTIONNELS —



*LMFP - *Loi sur la modernisation de la fonction publique*

Le tableau ci-dessus montre 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. Cette complexité ralentit les processus internes et nuit à la gestion des activités de ressources humaines dans la fonction publique. Au sein du gouvernement, ce sont les sous-ministres et les administrateurs généraux qui sont responsables de la gestion des personnes. Le

rôle principal des organismes centraux devrait être d'établir les attentes et de fournir des cadres stratégiques et des directives aux ministères et aux organismes, sans exercer un contrôle excessivement rigoureux.

Nous savons qu'un changement organisationnel n'est jamais chose facile. Toutefois, dans les circonstances actuelles, nous croyons que cela est essentiel. Nous avons formulé quatre recommandations touchant la structure de gouvernance en matière de gestion des ressources humaines qui, selon nous, serviront de base au renforcement ultérieur de la structure au profit à la fois des gestionnaires et des employés.

- Premièrement, il doit être clairement établi que les sous-ministres devraient être les premiers responsables et imputables de la gestion des ressources humaines.

Ils sont les responsables clés des programmes et des services; ils devraient également être responsables de la gestion des personnes qui offrent ces programmes et services.

Combien de temps faut-il pour doter un poste (durée indéterminée) dans la fonction publique fédérale?

- Le processus de dotation interne comprend six étapes :
- préparation et planification
- annonces
- filtrage des candidatures
- évaluation et sélection
- publication des résultats et des droits de recours
- nomination

De trois à quatre organismes peuvent prendre part aux différentes étapes du processus (dans certains cas plus d'une fois).

En moyenne, le processus peut durer 22,4 semaines. Des facteurs (p. ex. zone de sélection, nombre de candidatures, exigences linguistiques et relatives à la sécurité) peuvent avoir une incidence sur le temps requis pour doter un poste.*

* D'après une étude statistique de la Commission de la fonction publique du Canada : *La durée du processus de dotation au sein de la fonction publique fédérale* – mai 2006 (ne tient pas compte de tous les avantages prévus dans la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* – toutes les composantes de la Loi sont entrées en vigueur en décembre 2005).

- ▶ Deuxièmement, un organisme central distinct et de taille réduite devrait être chargé de soutenir les responsabilités des ministères et des organismes en matière de gestion des ressources humaines. Cet organisme veillerait à l'intégrité et à l'efficacité du système de gestion des ressources humaines au sein du gouvernement.
- ▶ Troisièmement, des mesures devraient immédiatement être prises afin de simplifier et d'intégrer la collecte des données et les systèmes de planification et de reddition de comptes sur la gestion des personnes, et ce, dans tous les organismes centraux.

Ainsi, les ministères et les organismes seraient plus en mesure d'assumer leurs responsabilités respectives. Cette mesure permettrait également de réduire les coûts et la complexité et de faciliter l'accès du Parlement et des Canadiens à l'information.

- ▶ Quatrièmement, nous croyons qu'il est primordial de réitérer la responsabilité de la Commission de la fonction publique pour ce qui est d'assurer des nominations fondées sur le mérite et l'impartialité de la fonction publique fédérale.

Les services de recrutement et autres services connexes que la Commission fournit aux ministères devraient être gérés selon une méthode de recouvrement des coûts complet, avec l'aide, au besoin, des sous-ministres pour ce qui est de la gouvernance de ces services.

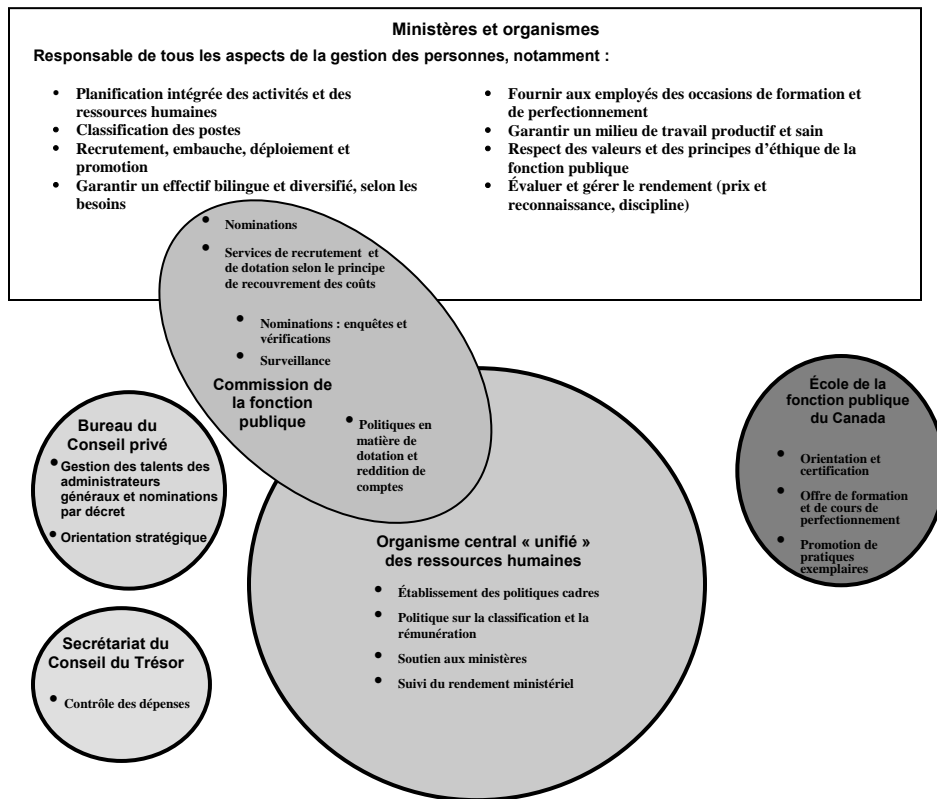
- ▶ Finalement, nous appuyons le rôle continu du Bureau du Conseil privé pour ce qui est de soutenir le greffier en sa qualité de chef de la fonction publique, et de conseiller le Premier ministre sur des questions stratégiques et opérationnelles.

Avec le temps, le Premier ministre et ses collaborateurs pourraient vouloir officialiser par une loi ces changements et d'autres modifications similaires concernant la gouvernance des ressources humaines et les mandats s'y rattachant. Cependant, vu le besoin pressant d'outiller les ministères et les organismes pour qu'ils puissent relever les défis propres au renouvellement,

nous proposons de concrétiser rapidement ces changements, lesquels sont relativement simples.

Nos recommandations, une fois mises en œuvre, rendront la structure de gouvernance des ressources humaines plus cohérentes; les chevauchements seront beaucoup moins nombreux en ce qui concerne les rôles et les responsabilités, comme le montre le tableau ci-après.

– STRUCTURE DE RESPONSABILITÉ ET DE GOUVERNANCE DES RESSOURCES HUMAINES PROPOSÉE –



Nota : Assujettissement au même mécanisme de surveillance

GESTION DU RENDEMENT

En tant que le plus important employeur au Canada, la fonction publique fédérale devrait disposer d'un mécanisme efficace de gestion du rendement pour tous les employés. Une gestion rigoureuse du rendement permet de concentrer les compétences et les talents sur les priorités clés de l'organisme, et permet aux gestionnaires de gérer l'ensemble du spectre des résultats (c.-à-d. excellent, bon, moyen et piètre). Lorsque le tout est bien en place, la gestion du rendement favorise l'excellence et permet d'atteindre de meilleurs résultats organisationnels.

Exemple d'un meilleur rendement à Passeport Canada

1. Passeport Canada a actualisé son infrastructure, ce qui a donné des résultats significatifs :

- *son rendement s'est accru de 39 p. 100 en 2007 en réaction à la forte demande pour l'obtention d'un passeport, et ce sans pour autant diminuer le haut degré de satisfaction des clients;*
- *on a embauché 1 200 nouveaux employés en neuf mois;*
- *on a ajouté 67 nouveaux points de service où les Canadiens peuvent se présenter pour faire une demande de passeport.*

2. Passeport Canada a simplifié le processus de renouvellement des passeports :

- *en éliminant l'exigence de soumettre de nouveau une preuve de citoyenneté et les documents à l'appui;*
- *en réduisant les délais et le temps d'attente dans 33 bureaux de service en personne.*

Nous sommes heureux de constater que le greffier du Conseil privé a mis en place un régime plus structuré et rigoureux d'évaluation du rendement pour les sous-ministres et les sous-ministres délégués. Ce régime semble correspondre davantage aux pratiques du secteur privé.

Comme nous l'avons indiqué, le greffier a établi des engagements précis dans les secteurs suivants :

- planification intégrée des activités et des ressources humaines;
- recrutement postsecondaire;

- plans de gestion des talents concernant les sous-ministres adjoints;
- modification du système de gestion du rendement dans la fonction publique pour que les cadres et les gestionnaires soient officiellement évalués concernant leurs capacités en « gestion des personnes ».

En outre, nous avons été impressionnés par les pratiques mises en place dans certains ministères. Par exemple, nous avons reçu des commentaires de ministères qui ont instauré des programmes rigoureux de gestion du rendement comprenant un processus de planification et de surveillance des activités, ainsi que des outils de formation et de soutien pour les gestionnaires. Des organismes centraux ont aussi élaboré des outils (p. ex. Programme de gestion du rendement) pour évaluer les cadres, les ministères et les organismes.

Comment améliorer la gestion du rendement dans la fonction publique?

- *Établir des objectifs mesurables*
- *Communiquer les objectifs aux employés*
- *Récompenser le rendement exceptionnel*
- *Améliorer le rendement global*
- *Intervenir dans le cas de piètre rendement*
- *Fournir des outils et de la formation aux gestionnaires*

Ces processus de gestion du rendement (planification, surveillance, renforcement, reconnaissance) sont importants. Toutefois, ce qui importe vraiment, ce sont les résultats atteints. Une bonne gestion du rendement devrait contribuer au maintien en poste, au perfectionnement et à la productivité. Le processus doit d'abord et avant tout donner des résultats pour les Canadiens.

Malgré les progrès réalisés jusqu'à maintenant, le Comité estime qu'il est possible d'en faire plus.

- Premièrement, les critères selon lesquels le rendement des employés est évalué doivent être clairement communiqués si les gestionnaires souhaitent leur donner de la rétroaction franche et objective.

De plus, l'importance accordée à chaque résultat escompté (ce qui est atteint) et aux approches utilisées pour les atteindre (comment) doit être clairement communiquée. Bien que nous ayons constaté certaines pratiques très efficaces en ce sens, la fonction publique doit faire des efforts supplémentaires et fixer des objectifs qui, dans la mesure du possible, sont mesurables.

De façon plus générale, la gestion du rendement dans la fonction publique doit également reconnaître et récompenser « l'excellence en gestion des personnes » comme élément essentiel des engagements d'un gestionnaire.

- Deuxièmement, la gestion du rendement doit porter sur l'ensemble du spectre des résultats : excellent, bon, moyen, piètre. Les gestionnaires doivent pouvoir aider non seulement les personnes ayant un bon rendement, mais aussi celles ayant un rendement moyen pour qu'elles s'améliorent.
- Troisièmement, les gestionnaires doivent intervenir efficacement dans les cas de piètre rendement. La fonction publique n'a pas été très efficace sur ce point et doit s'améliorer. L'intervention en cas de piètre rendement est aussi importante que la gestion de l'excellence, car cela nuit à la productivité ainsi qu'à la motivation, au maintien en poste et au recrutement. Trop souvent, les gestionnaires préfèrent ignorer les cas de piètre rendement, même si cela peut avoir des conséquences graves sur la capacité de l'organisme à donner des résultats.
- Quatrièmement, il faut tout mettre en œuvre pour augmenter le recrutement au niveau postsecondaire et aux échelons supérieurs, et continuer d'investir dans des programmes rigoureux de perfectionnement du leadership.

- ▶ Enfin, tout en reconnaissant les réalités démographiques qui nécessitent les permutations aux échelons supérieurs, la fonction publique doit tenter de veiller à ce que les hauts dirigeants restent en poste plus longtemps. Les sous-ministres et les sous-ministres délégués doivent établir le savoir requis pour administrer des entités complexes. Ils ont besoin de temps pour mettre en œuvre les mesures qu'ils ont mises sur pied ainsi que recruter et former les leaders de demain dans leur organisation.

En conclusion, bien que nous soyons convaincus que la fonction publique soit en mesure de bien évaluer le travail des employés, elle doit investir davantage dans l'établissement des objectifs dès le départ, et améliorer la gestion du rendement dans l'ensemble du spectre des résultats.

RECOMMANDATIONS

La tâche du Comité consiste à :

- ▶ évaluer les pratiques de gestion des ressources humaines dans la fonction publique fédérale;
- ▶ remettre en question les pratiques courantes et identifier les problèmes urgents;
- ▶ assurer une rétroaction aux principaux dirigeants de la fonction publique;
- ▶ formuler des observations et des recommandations qui contribueront au développement futur de la fonction publique.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET DE RESPONSABILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

1. Les sous-ministres devraient être les premiers responsables et imputables de la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique.
2. Un organisme central unique et de petite taille devrait être chargé de soutenir et de superviser le leadership ministériel en matière de gestion des ressources humaines. Cet organisme devrait se concentrer sur des fonctions exigeant des approches et des politiques panorganisationnelles.
3. Des mesures devraient être prises afin de simplifier et d'intégrer au niveau des organismes centraux la collecte des données et les systèmes aux fins de la planification et des rapports concernant la gestion des personnes.
4. Il faudrait réaffirmer la responsabilité essentielle de la Commission de la fonction publique pour ce qui est de préserver le mérite dans les nominations et le caractère non partisan de la fonction publique. Il conviendrait d'assurer le recouvrement intégral des coûts du recrutement et des services connexes assurés aux ministères par la Commission, les sous-ministres étant appelés à jouer un rôle indiqué dans la gouvernance de ces services.

GESTION DU RENDEMENT

5. Tous les gestionnaires de la fonction publique devraient allouer plus de temps à l'établissement des objectifs au début de chaque période d'évaluation. Ils devraient établir des objectifs mesurables en fonction desquels le rendement de tous les employés pourra être évalué.
6. Les « évaluations du rendement en milieu d'année » devraient être faites sur une base régulière, et non ponctuelle, dans toute la fonction publique afin d'assurer une gestion efficace continue et de maximiser les possibilités d'amélioration.

7. Les gestionnaires de la fonction publique devraient pouvoir obtenir des organismes centraux et de leurs supérieurs les outils, la formation et le soutien nécessaires pour gérer l'ensemble du spectre des résultats en matière de rendement, notamment dans les cas de piètre rendement.
8. La fonction publique devrait évaluer et reconnaître formellement les compétences en gestion des personnes.
9. Les programmes de gestion des talents concernant les sous-ministres adjoints devraient être élargis afin d'y inclure tous les cadres.
10. Dans la mesure du possible, les sous-ministres et les sous-ministres délégués devraient demeurer plus longtemps en poste afin de maximiser le rendement global des ministères.

PARTIE III : CONCLUSION

PROCHAINES ÉTAPES

Dans notre premier rapport, nous avons mis l'accent sur la question du recrutement, et au cours des douze mois qui ont suivi, nous avons commencé à constater des résultats. Les recommandations contenues dans notre deuxième rapport visent à favoriser la poursuite des progrès dans la gestion efficace des ressources humaines de la fonction publique.

Au cours des prochains mois, le Comité compte explorer des domaines tels que :

- ▶ des plans concrets pour freiner la prolifération des règles touchant le régime de gestion des ressources humaines, de même que les règles d'ordre plus général à l'échelle de la fonction publique, en vue d'encourager une culture de gestion intelligente du risque et d'innovation en milieu de travail;
- ▶ la comparaison de la fonction publique du Canada à celle de nos concurrents internationaux;
- ▶ les moyens de rendre plus attrayante une carrière dans la fonction publique fédérale;

- ▶ l'importance de la représentation dans la fonction publique de toutes les régions canadiennes au chapitre de la diversité des origines, des cultures, des idées, des expériences et des perspectives;
- ▶ la nécessité pour la fonction publique fédérale de tenir compte des valeurs, des réalités et des priorités de tous les Canadiens et de ses institutions.

Ces domaines de réflexion guideront nos travaux futurs. Dans le présent rapport, nous offrons nos conseils afin de soutenir le Premier ministre et le greffier du Conseil privé concernant le renouvellement et le développement futur de la fonction publique du Canada. Le Comité envisage avec enthousiasme la suite de ses travaux.

**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, C.M., O.Q., MSRC, professeur émérite,
Université de Montréal*

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

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

*Barbara Stymiest, F.C.A., chef de l'exploitation,
RBC Groupe financier*

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

*Sheila Weatherill, C.M., présidente-directrice générale,
Capital Health, Edmonton*

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