



---

**Dix-septième rapport annuel**

---

**au**

---

**Premier ministre**

---

**sur**

---

**la fonction publique du Canada**

---

Wayne G. Wouters

Greffier du Conseil privé  
et secrétaire du Cabinet

Pour l'année finissant le 31 mars 2010

**Canada**

## Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Canada. Bureau du Conseil privé  
Dix-septième 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. : Seventeenth annual report to the Prime Minister on the public  
service of Canada.

Également disponible sur Internet à [www.pco-bcp.gc.ca](http://www.pco-bcp.gc.ca).

ISBN 978-1-100-51146-7

N° de cat. CP1-1/2010

ISSN 1193-7637

1. Fonction publique — Réforme — Canada — Périodiques. 2. Fonction  
publique — Canada — Personnel — Direction — Périodiques. 3. Fonction  
publique 2000 (Canada) — Périodiques. I. Titre. II. Titre : Seventeenth 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](mailto:info@pco-bcp.gc.ca)

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2010.



Clerk of the Privy Council and  
Secretary to the Cabinet



Greffier du Conseil privé et  
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada  
K1A 0A3

Le 22 mars 2010

Monsieur le Premier ministre,

Je suis heureux de vous présenter mon premier rapport sur la fonction publique du Canada, comme le veulent les dispositions prévues à l'article 127 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Il s'agit du dix-septième rapport annuel du chef de la fonction publique. Il traite des principaux thèmes abordés dans le cadre du renouvellement de la fonction publique et rend compte des progrès accomplis à ce chapitre au cours de la dernière année, en plus d'établir les domaines d'action prioritaires de l'avenir. En le présentant, je suis conscient du contexte difficile dans lequel évolue actuellement la fonction publique.

Au moment de chercher des idées et de dresser des plans dans le cadre du renouvellement de la fonction publique, j'ai énormément bénéficié des travaux du Comité consultatif sur la fonction publique, coprésidé par l'honorable Paul M. Tellier et l'honorable David Emerson. Les avis du Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique, présidé par la conseillère à la sécurité nationale auprès du Premier ministre et secrétaire associée du Cabinet, m'ont également été fort précieux.

Votre soutien indéfectible à l'égard du renouvellement est essentiel pour que la fonction publique continue à bien servir les Canadiens et les Canadiennes, surtout en cette période de restrictions budgétaires.

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'W. G. Wouters'.

Wayne G. Wouters

## Table des matières

<b>I. Introduction</b> .....	1
Contenu du rapport.....	2
Contexte actuel.....	2
Évolution du renouvellement de la fonction publique .....	4
<b>II. Réalisations en 2009-2010</b> .....	6
Enseignements tirés de l'expérience.....	6
Gestion des ressources humaines .....	7
Innovation.....	8
Progrès quantifiables concernant le renouvellement.....	11
<b>III. Priorités pour 2010-2011</b> .....	12
1) Planification intégrée .....	13
2) Recrutement .....	14
3) Perfectionnement des employés .....	15
4) Renouvellement du milieu de travail (anciennement l'infrastructure habilitante).....	15
5) Mobilisation.....	17
<b>IV. Comité consultatif du Premier ministre</b> .....	18
<b>V. Conclusion</b> .....	19

<b>Annexe A :</b>	<b>Profil démographique de la fonction publique fédérale en 2009 .....</b>	<b>20</b>
<b>Annexe B :</b>	<b>Résultats du Plan d'action 2009-2010 pour le renouvellement de la fonction publique .....</b>	<b>37</b>
<b>Annexe C :</b>	<b>Mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada.....</b>	<b>46</b>
<b>Annexe D :</b>	<b>Renouvellement des repères .....</b>	<b>48</b>
<b>Annexe E :</b>	<b>Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre .....</b>	<b>53</b>

## ***I. Introduction***

Il s'agit de mon premier rapport en qualité de greffier du Conseil privé, secrétaire du Cabinet et chef de la fonction publique. Je suis honoré d'avoir la possibilité d'assumer le rôle de chef de cette institution nationale vitale.

Lorsque je suis arrivé à Ottawa en 1982, en provenance de la Saskatchewan où j'occupais un poste au gouvernement provincial, j'ai joint les rangs de l'une des meilleures fonctions publiques au monde. Même si presque toute ma carrière s'est déroulée ici même dans la capitale de notre nation, je n'ai jamais oublié mes racines dans les Prairies. Les valeurs que j'y ai acquises m'ont toujours bien servi.

Les valeurs sont importantes, car ce n'est pas seulement ce que l'on fait qui compte, mais également la façon dont on le fait et la raison pour laquelle on le fait. C'est là le fondement même de tout le processus du renouvellement de la fonction publique. En servant les Canadiens et les Canadiennes, aujourd'hui et demain, nous devons nous assurer que notre institution continuera à prendre appui sur les valeurs de la fonction publique.

Les valeurs perdurent, mais notre monde évolue. Peu importe l'endroit où l'on exerce ses fonctions au gouvernement du Canada aujourd'hui, on peut ressentir les forces impérieuses du changement dans la fonction publique – la crise financière et économique survenue récemment et la réaction du gouvernement; la transition démographique résultant des départs à la retraite et de l'arrivée d'une nouvelle génération de fonctionnaires; la diversité croissante de notre effectif, lequel reflète la diversité grandissante de la population canadienne; la révolution technologique qui a fait d'Internet l'un des principaux outils de travail et du BlackBerry un moyen quasi universel de communiquer avec les autres. L'impact cumulatif jusqu'à maintenant a été profond, et ces forces continueront à influencer sur la fonction publique pendant encore de nombreuses années.

Le renouvellement de la fonction publique constitue une stratégie globale permanente permettant aux fonctionnaires de mieux appuyer le gouvernement et de recourir à de nouveaux outils et à

de nouvelles méthodes, tout en s'acquittant de la même mission d'excellence du service auprès des Canadiens et des Canadiennes.

## Contenu du rapport

Dans le présent rapport, je traite :

- de la façon dont j'envisage le renouvellement de la fonction publique dans le contexte actuel;
- de nos réalisations en 2009-2010 et de certaines pratiques dignes de mention – nous avons beaucoup d'enseignements à tirer de ce répertoire non exhaustif de réalisations;
- de mes priorités et de mes attentes pour la prochaine année, à la lumière des quatre piliers du renouvellement de la fonction publique – *la planification intégrée, le recrutement, le perfectionnement des employés et l'infrastructure habilitante* (ce que j'appellerai désormais le « renouvellement du milieu de travail ») – de même que de la mobilisation générale.

Enfin, je terminerai par des conclusions sur l'avenir.

## Contexte actuel

Nous vivons à une époque extraordinaire qui exige des efforts exceptionnels de la part de chaque fonctionnaire. En voici quelques points saillants :

**L'économie** – Des signes de reprise de la pire crise économique qu'ait connu le Canada depuis la Seconde Guerre mondiale commencent à se manifester. Malgré que notre économie soit très ouverte et liée de très près à celle des États-Unis, le déclin de l'économie canadienne a été moins grave que dans les autres grands pays industrialisés. Au début de la crise, le Canada était dans la situation financière la plus forte de tous les pays du G7. Il s'en est tiré relativement bien, en bonne partie grâce à de saines politiques publiques. Notre système financier s'est

remarquablement bien comporté pendant la crise, grâce en grande partie à l'un des cadres réglementaires les plus efficaces du monde.

Le budget de 2009 et le Plan d'action économique du Canada (voir l'annexe C) prévoyaient des mesures sans précédent pour stimuler l'économie et protéger les emplois des Canadiens et des Canadiennes. Dans plus d'une douzaine de ministères et organismes fédéraux, des milliers de fonctionnaires ont travaillé en étroite collaboration avec leurs homologues des provinces et des territoires et de nombreuses municipalités de toutes les régions du Canada. Ils ont d'ailleurs déployé un effort immense pour concevoir et mettre en œuvre des mesures de relance. À tous les échelons du gouvernement, ces fonctionnaires ont illustré les avantages qu'offre la collaboration pour résoudre des problèmes communs.

**Contraintes budgétaires** – Le budget de 2010 conserve les mesures de relance économique mises de l'avant en 2009 et comporte un plan visant à réduire le déficit budgétaire. Cette approche exigera une gestion rigoureuse et la prise de décisions difficiles à moyen terme. La fonction publique fait partie de l'équation en ce qui concerne les efforts déployés par le gouvernement pour consolider les assises financières et économiques du Canada.

**La mobilisation du Canada sur la scène internationale** – Notre pays se voue au commerce. Il a des intérêts importants partout dans le monde. Cette année, notre nation sera l'hôte des sommets du G8 et du G20 qui se tiendront en juin. Nous nous sommes également engagés à conjuguer nos efforts pour aborder les questions en matière de sécurité et de souffrance humaine. La fonction publique continuera à soutenir les engagements du gouvernement à l'étranger, y compris ceux en Afghanistan et en Haïti. Notre expérience dans ce domaine a montré que, en allant au-delà des frontières organisationnelles, la fonction publique peut produire des résultats exceptionnels dans des conditions difficiles.

Dans ce monde complexe, les fonctionnaires fédéraux se penchent toujours sur les enjeux politiques importants pour les Canadiens et les Canadiennes, qu'il s'agisse d'économie et de



chômage ou des changements climatiques. Ils continuent également d'offrir les programmes et services essentiels et fiables dont dépendent les Canadiens et les Canadiennes. Ils trouvent réponses aux questions, ils effectuent des paiements et ils prennent des décisions, de manière équitable et transparente.

Les Canadiens et les Canadiennes ont de grandes attentes envers la fonction publique, comme il se doit. La réussite du pays repose sur une fonction publique forte et compétente. Voilà pourquoi le renouvellement de la fonction publique demeurera ma principale priorité en matière de gestion.

## **Évolution du renouvellement de la fonction publique**

Au cours de la dernière année, le processus du renouvellement a suivi son cours. Nous pouvons constater de véritables progrès à ce chapitre, et ce, dans de nombreux domaines.

- Les sous-ministres et autres hauts fonctionnaires ont accordé plus d'importance à la gestion des ressources humaines dans leur programme et ont intégré pleinement cet élément dans les plans d'activités de leur ministère.
- Nous avons abordé le labyrinthe de règles en réduisant les formalités administratives et en éliminant les rapports inutiles, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'appareil gouvernemental.
- Nous avons créé l'infrastructure interne essentielle au milieu de travail grâce à des initiatives majeures telle que la transformation de l'administration de la paie qui vise à moderniser le système de rémunération de la fonction publique et, enfin, à remanier les services de conseils en rémunération.
- Nous avons incité les conseils fédéraux régionaux et les employés, par l'intermédiaire de leur communauté de pratique, à définir ce qu'ils souhaitent réaliser au moyen du renouvellement et à se doter des outils pour y parvenir.

Certes, nous avons accompli beaucoup de travail, mais notre programme doit continuer à évoluer pour maintenir sa pertinence.

Depuis neuf mois, dans le cadre de mes rencontres avec des fonctionnaires de partout au pays, je me penche sur le leadership; l'excellence en matière de politiques, de programmes, de prestation de services et d'administration; l'innovation au sein du milieu de travail; ainsi que la mobilisation des employés à tous les échelons.

*L'importance du milieu de travail* est un thème qui est ressorti de ces rencontres. Au cours des premières années du processus du renouvellement, nous nous sommes concentrés sur l'effectif – c'est-à-dire sur les employés et sur la gestion des ressources humaines. Certes, nous devons continuer à le faire, mais je vois également la nécessité de nous pencher davantage sur notre mode de fonctionnement, notre lieu de travail, nos outils de travail et les tâches à accomplir.

La fonction publique du Canada est réputée à l'échelle internationale pour son engagement à l'égard de l'excellence de la gestion. Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) est en fait un système rigoureux d'évaluation du rendement de la gestion. Il engendre des améliorations constantes. Notre rendement s'est régulièrement amélioré. Le CRG constitue l'un des moyens de fixer des repères pour le renouvellement, comme le montre l'annexe D.

Les milieux de travail de 2010 ont accès à des technologies qui étaient à peine concevables lorsque j'ai entrepris ma carrière dans la fonction publique, en 1982. Le milieu de travail gouvernemental d'aujourd'hui devrait profiter pleinement des outils de collaboration du Web 2.0 qui ont transformé le monde de façon si radicale. D'autres administrations publiques et d'autres secteurs tirent parti de telles technologies. Nous devrions donc suivre la cadence.

Les milieux de travail d'aujourd'hui doivent aussi promouvoir l'innovation et la faciliter, en plus de multiplier les occasions d'en améliorer l'efficacité à plus grande échelle. Notre mission essentielle, en tant que service public, tarde à se réaliser parce que nous consacrons trop de temps et d'argent à l'administration interne. Il ressort clairement de mes conversations avec eux que

les fonctionnaires veulent changer le mode de fonctionnement et l'améliorer. Nous devons trouver des moyens de catalyser et de stimuler cet enthousiasme, afin d'améliorer, à la fin, notre capacité à produire des résultats dans l'intérêt des Canadiens et des Canadiennes.

L'empreinte de la fonction publique, sa dispersion géographique et ses modes de fonctionnement continueront à fluctuer selon les priorités du gouvernement et les tâches que nous devons accomplir à l'avenir. Dans un tel contexte, un aspect clé du renouvellement consiste à veiller à ce que la fonction publique maintienne sa capacité à s'acquitter de ses responsabilités, peu importe la tournure que prendront les événements.

## ***II. Réalisations en 2009-2010***

### **Enseignements tirés de l'expérience**

- 1) *Nous avons beaucoup appris de la gestion des dossiers difficiles.*

La **mise en œuvre du Plan d'action économique** nous a montré qu'il est possible de simplifier la prise de décisions et d'accélérer la transmission de l'information aux ministres et aux Canadiens et aux Canadiennes, sans pour autant miner le processus du cabinet ou diminuer la qualité des décisions. Ainsi, nous nous sommes améliorés dans le domaine de la gestion des risques de manière « réceptive et responsable ».

**La préparation et la réaction en vue de la pandémie de grippe H1N1**, à l'été et à l'automne de 2009, ont nécessité un effort soutenu et concerté. En dépit des attentes élevées et d'un examen minutieux du public, la réaction du Canada s'est révélée un franc succès. Le Canada était bien préparé et ses pourcentages de vaccination de la population ont été parmi les meilleurs au monde. Voilà qui en dit long sur notre planification, notre collaboration et notre mise en œuvre, ainsi que sur notre capacité de nous adapter constamment à la situation. Notre expérience nous rappelle l'importance – voire la nécessité – de la collaboration rapide et efficace entre les différents ministères,

avec les gouvernements provinciaux et territoriaux et avec nos partenaires internationaux.

Notre intervention face au **séisme survenu en Haïti** a démontré notre capacité d'appliquer les enseignements que nous avons tirés de notre mission en Afghanistan, soit la concertation « 3D » entre nos capacités sur les plans de la diplomatie, du développement et de la défense. En moins de 24 heures, l'aide canadienne était sur place à Port-au-Prince.

L'organisation des **Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010** s'est avérée un autre projet intergouvernemental complexe. Nos athlètes ont été exceptionnels, tout comme les efforts pluriannuels de collaboration auxquels ont contribué des milliers de fonctionnaires fédéraux, afin d'assurer le succès global des Jeux.

## Gestion des ressources humaines

### 2) *Nous sommes désormais mieux organisés pour gérer nos ressources humaines.*

En 2009, nous avons assisté à l'intégration de l'ancienne fonction centralisée des ressources humaines de l'Agence de la fonction publique du Canada au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor sous la direction d'une nouvelle dirigeante principale des ressources humaines.

Il se peut que cette fusion ne soit pas au cœur des préoccupations du fonctionnaire moyen.

Toutefois, il était essentiel de simplifier la gouvernance et de donner aux ministères et organismes les outils nécessaires pour mieux gérer leur effectif. Au gouvernement, comme dans la vie, plus les choses sont claires et simples, mieux ce sera.

<p>Outils de dotation accélérée : Les ministères utilisent de plus en plus des logiciels d'application selon un concept de guichet unique pour faciliter les activités de dotation peu risquées. Ce concept accélère les activités de dotation courantes et nombreuses et simplifie la tâche des gestionnaires. Il permet en outre aux conseillers en ressources humaines de jouer un rôle plus stratégique.</p>
--

Les sous-ministres et les chefs d'organismes ont assumé leurs nouvelles responsabilités relativement à la gestion des ressources humaines, et les rôles des organismes centraux sont désormais mieux ciblés et plus rationalisés.

Le défi qui nous attend consiste à faire en sorte que les gestionnaires, peu importe leur échelon, s'acquittent le mieux possible de leurs nouvelles responsabilités et exercent leurs nouveaux pouvoirs judicieusement. À cette fin, ils doivent pouvoir compter sur des services de haute qualité offerts en temps opportun par les unités des ressources humaines au sein de leurs organisations et sur un soutien approprié de la part des organismes centraux.

Exerçant ses fonctions avec enthousiasme, M<sup>me</sup> Daphne Meredith, nouvelle dirigeante principale des ressources humaines, s'est empressée de dresser son programme. Elle veut se concentrer sur le leadership et s'employer à faire progresser les priorités importantes, en ce qui concerne la gestion de l'effectif, plutôt que s'attarder à l'établissement de règles ou à la centralisation de la prestation des services.

## Innovation

3) *Nous avons innové tant dans le secteur des prestations de services que dans celui des systèmes de soutien administratif, afin d'améliorer de façon radicale la prestation des services auprès des Canadiens et des Canadiennes.*

Afin d'aider le gouvernement à réagir à la crise économique, les fonctionnaires ont rapidement créé les deux agences de développement économique régional qui avaient été annoncées dans le budget de 2009 : l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario (**FedDev Ontario**) et l'Agence canadienne de développement économique du Nord (**CanNor**).

**Service Canada** a transformé ses processus administratifs afin d'offrir un meilleur service aux Canadiens et aux Canadiennes. Il a lancé un projet pilote d'imagerie en vue de passer d'un modèle de gestion axée sur les documents imprimés à un modèle de gestion électronique de l'information. Cette initiative engendre la possibilité de réaliser des économies et des gains d'efficacité considérables, de sorte que l'organisation est en mesure de mieux servir les prestataires de l'assurance-emploi et de réduire les délais de traitement. Les fonctionnaires consacrent maintenant plus de temps au traitement des demandes qu'au soutien administratif. La consommation de papier et les risques d'erreur en sont donc réduits.

En raison de l'augmentation sans précédent de la demande, **Service Canada – Région de l'Ontario** a consolidé ses activités liées au travail partagé en un centre à guichet unique, à Mississauga. Ce centre de spécialisation a permis de renforcer suffisamment sa capacité pour assurer la conclusion de plus de 3 000 ententes de travail partagé en neuf mois. Il s'agit là d'une retombée de plus de 500 millions de dollars en prestations d'assurance-emploi pour les Canadiens et les Canadiennes qui participent au programme. Cette initiative novatrice s'est traduite par le maintien en poste de plus de 100 000 travailleurs pendant une période très difficile pour l'économie de l'Ontario. Cette expérience profite maintenant aux centres de Service Canada de partout au pays.

À l'Île-du-Prince-Édouard, l'un des immeubles les plus écologiques jamais construits par **Travaux publics et Services gouvernementaux Canada** continue d'engendrer des économies d'énergie et d'eau hors de portée pour les bâtiments conventionnels. La conception novatrice de l'immeuble Jean-Canfield est caractérisée par l'utilisation de matériaux de construction recyclés, par des aires ouvertes, ainsi que par l'éclairage et la ventilation naturels. Construit selon les normes établies par le Conseil du bâtiment durable du Canada, l'immeuble Jean-Canfield vise à obtenir la certification Or du programme *Leadership in Energy and Environmental Design*.

À **Ressources naturelles Canada**, les employés ont adopté une culture de collaboration et de partage de l'information, en utilisant une suite d'outils Web 2.0 qui facilitent la création de contenu, le dialogue, la prise de décisions et le transfert des connaissances. Comme on l'a constaté, le nombre de blogueurs ne cesse de croître, le site Wiki compte 8 000 articles, la page NRTube contient 174 vidéos qui ont été visionnées plus de 21 000 fois, et le moteur de recherche est puissant. Ainsi, ces outils ont permis de favoriser la création d'une base de connaissances intégrée.

Souhaitant se doter de nouveaux moyens de communiquer avec les Canadiens et les Canadiennes, le ministère des **Anciens Combattants** a créé des pages pour les adeptes de Facebook intitulées « Le Canada se souvient » et « Canada Remembers ». Ces pages ont permis d'attirer 180 000 adeptes sur le site de réseautage social. La vignette sur la Semaine des anciens combattants, diffusée à la télévision et sur YouTube, a attiré près de 8 millions de visiteurs; une nouvelle génération de Canadiens et Canadiennes est ainsi sensibilisée aux sacrifices consentis par les anciens combattants. Depuis leur création au milieu d'octobre 2009, les pages Facebook ont été enrichies par les pensées et les commentaires sur le Souvenir, les photos de parents et d'amis qui ont servi dans les Forces canadiennes, ainsi que de nombreuses vidéos leur rendant hommage.

L'une de mes priorités, en ce qui concerne le renouvellement du milieu de travail, est de tirer parti des technologies de collaboration, par exemple **GCPEDIA**, le site Wiki du gouvernement du Canada. En date du 1<sup>er</sup> mars 2010, 12 677 fonctionnaires étaient inscrits sur le site qui comprenait 5 916 pages de contenu. J'utilise ma propre page sur GCPEDIA pour faire appel aux connaissances et à l'expérience de mes collègues – des fonctionnaires créent actuellement un document de discussion sur le renouvellement du milieu de travail. Son contenu oriente ma réflexion et celle de nombreux autres collègues au gouvernement.

Ce ne sont là que quelques exemples d'innovation visant le service et le milieu de travail et, dans certains cas, nous les devons à des employés qui changent vraiment les choses pour la fonction publique et pour les Canadiens et les Canadiennes.

## **Progrès quantifiables concernant le renouvellement**

4) *Nous avons réalisé de véritables progrès par rapport aux engagements.*

Le Plan d'action 2009-2010 pour le renouvellement de la fonction publique propose des objectifs à l'échelle de la fonction publique, en ce qui concerne certains aspects du renouvellement. En voici quelques exemples (l'annexe B présente une description complète des résultats) :

- En ce qui concerne le **recrutement**, les ministères et organismes adoptent une approche plus stratégique et concertée en misant sur leur plan intégré d'activités et de ressources humaines. Ils tirent également parti du portail d'offres d'emplois qui a été restructuré.
- Des programmes de **perfectionnement et de formation des employés** ont été créés dans presque tous les ministères et organismes, et les plans d'apprentissage sont devenus une véritable composante du milieu de travail et sont de plus en plus utiles.
- Les cadres supérieurs des ministères et organismes sont maintenant assujettis à une approche plus rigoureuse en matière de **gestion du rendement**. La gestion des talents est appliquée à tous les cadres supérieurs et nous nous apprêtons à l'instaurer à certains échelons inférieurs.
- Notre investissement dans le **développement du leadership**, au moyen d'initiatives telles que le Programme avancé en leadership, rapporte des dividendes. Nous observons la nouvelle génération de leaders qui s'appêtent à occuper des postes de cadre de direction dans l'ensemble de la fonction publique.



L'an dernier, M<sup>me</sup> Monique Collette, présidente de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, s'est penchée sur l'expérience des ministères et organismes dans les domaines de la **diversité**, des **communications internes** et des **langues officielles**. En juin 2009, elle a produit un rapport sur les douzaines de moyens employés par les gestionnaires et les

L'une des priorités permanentes, en ce qui concerne le renouvellement, est de veiller à ce que la fonction publique reflète la diversité de la population canadienne. Nous visons la diversité à tous les échelons, afin de mieux servir le gouvernement et les Canadiens et les Canadiennes. Nous avons réalisé des progrès : la représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi s'est améliorée (voir les détails à l'annexe A). De plus, Statistique Canada a été cité en 2009 comme l'un des meilleurs employeurs au Canada au chapitre de la diversité.

employés partout au pays pour améliorer leur organisation. Parmi les mesures concrètes figurent, entre autres, la nomination de champions, le soutien des réseaux et la mise à l'essai de cyberconférences.

Il incombe aux cadres supérieurs et aux gestionnaires de créer un milieu de travail inclusif et accueillant. Ils doivent également assurer la gestion et le maintien en poste d'un groupe d'employés diversifiés qui obtiendront les meilleurs résultats possibles. Tout comme M<sup>me</sup> Monique Collette, je pense qu'il revient également aux employés de créer leurs propres occasions. Il est essentiel qu'ils aient la possibilité d'apporter une contribution optimale à l'organisation, peu importe leur rôle, leur poste ou leur échelon dans la hiérarchie. Il nous faut l'apport de chaque fonctionnaire.

### ***III. Priorités pour 2010-2011***

Le renouvellement de la fonction publique repose sur quatre piliers – *la planification intégrée, le recrutement, le perfectionnement des employés* et ce que nous appelons « *l'infrastructure habilitante* », c'est-à-dire les systèmes et les méthodes de travail qui appuient l'ensemble du processus du renouvellement. Nous avons, de plus, porté une attention particulière à *la mobilisation des employés*, c'est-à-dire la dimension humaine qui catalyse le renouvellement.

J'estime que les quatre piliers sont toujours pertinents à notre travail. Cependant, au fur et à mesure que nous progresserons, nous devons accorder plus d'attention au milieu de travail. En effet, c'est là que se produit le renouvellement à tous les échelons dans les ministères et organismes partout au Canada.

Pour aborder les questions liées au milieu de travail, nous devons faire en sorte que le renouvellement de la fonction publique descende la hiérarchie, depuis les échelons supérieurs, et nous concentrer sur les gestionnaires. Ils sont à la fois les porteurs et les créateurs de la culture institutionnelle. Ce sont eux qui feront en sorte que les principes et les buts du renouvellement deviennent les réalités du travail quotidien.

## **1) Planification intégrée**

La planification intégrée demeure la pierre angulaire du renouvellement. Nous continuerons à améliorer la planification à tous les échelons de la fonction publique. En fait, la planification devrait être considérée comme une pratique administrative de base pour tous les fonctionnaires; elle est nécessaire pour que s'harmonisent les objectifs, les ressources et les résultats.

Si elle est bien orchestrée, la planification intégrée nous permet de cerner clairement les lacunes au chapitre des ressources nécessaires. Ainsi, nous pouvons respecter nos priorités et, ensuite, combler ces lacunes grâce au remaniement du travail, à l'amélioration de la capacité au sein de l'effectif en place ou à la mobilisation d'autres employés dans le cadre d'efforts prioritaires. Nous pouvons accroître notre capacité à formuler des avis à l'intention des ministres et à offrir des services aux Canadiens et aux Canadiennes, et ce, à moindre coût.

Nous devons nous efforcer d'intégrer la planification dans les activités ministérielles et de créer une culture de la planification. Les plans doivent être vraiment utiles et doivent orienter nos décisions concernant les employés et les ressources. Nous pouvons nous améliorer à ce chapitre et nous devons le faire pour composer avec la période de contraintes budgétaires que nous traversons actuellement.

Je suis tout à fait convaincu de la valeur de la planification fondée sur les meilleures données disponibles. Cependant, j'insiste sur le fait qu'à elle seule la planification n'a que peu de valeur si elle n'est pas assortie des compétences, de la capacité et de la discipline exigées pour aller jusqu'au bout et mettre en œuvre ces plans.

## **2) Recrutement**

Mon message à ce chapitre est simple – nous continuerons à faire du recrutement. Certes, à moyen terme, nous devons examiner attentivement les activités, les fonctions ministérielles et le recrutement. Toutefois, nous aurons toujours besoin de nouveaux talents pour combler nos besoins généraux et spécialisés.

Le recrutement doit être ancré dans la planification intégrée. L'objectif consiste à faire en sorte que les recrues satisfassent stratégiquement aux besoins opérationnels qui ont été définis. À l'avenir, les efforts de recrutement devront se concentrer sur des candidats qui sont titulaires d'un diplôme postsecondaire et qui en sont à la mi-carrière. En outre, le recrutement restera un outil clé pour améliorer la diversité et la représentativité de la fonction publique.

Les recrues font leur entrée à la fonction publique à diverses étapes de leur carrière. Certaines y contribuent à court terme, tandis que d'autres y consacrent toute une carrière. Toutes ont une occasion unique de servir les Canadiens et les Canadiennes et d'apporter leur contribution au pays.

### **3) Perfectionnement des employés**

Le perfectionnement des employés incombe autant à chaque personne qu'à l'institution, mais vise un seul but : améliorer l'efficacité et la productivité des postes actuels et futurs. Par conséquent, il faut aller au-delà de l'apprentissage en cours d'emploi et en classe. L'objectif est de créer délibérément des milieux d'apprentissage, où la gestion du savoir se fait adéquatement et où l'effectif a facilement accès à l'information voulue pour accomplir son travail.

Certes, nous avons réalisé bien des progrès en ce qui concerne les plans d'apprentissage. Maintenant, nous devons continuer à appuyer le perfectionnement des employés tout en démontrant clairement les liens entre les besoins des employés et ceux de l'organisation. Nous devons également améliorer notre capacité de préparer les fonctionnaires à recourir à de nouvelles méthodes de travail et à s'adapter aux nouveaux défis.

### **4) Renouvellement du milieu de travail (anciennement l'infrastructure habilitante)**

Comme je l'ai mentionné précédemment, le milieu de travail englobe essentiellement notre mode de fonctionnement, notre lieu de travail, nos outils de travail et, probablement ce qu'il y a de plus important, les tâches à accomplir. Le milieu de travail constitue le lien essentiel qui existe entre l'effectif de la fonction publique et notre capacité d'obtenir des résultats dans l'intérêt de la population canadienne. Nous devons en outre être déterminés à créer des milieux de travail qui nous aident à nous surpasser. Nous devons déployer les efforts les plus puissants possibles et trouver les idées les plus avant-gardistes qui soient. Nous ne pouvons tout simplement pas nous permettre le gaspillage et la perte d'occasions.

Le renouvellement du milieu de travail passe par un plus grand recours à la collaboration, à la technologie, à l'innovation, aux systèmes de soutien administratif et à la gestion du savoir. Dans l'accomplissement de nos tâches, nous devons également améliorer notre capacité à faire des choix et à établir les priorités.

Pour que le Canada puisse relever les défis qui se présentent à lui aujourd'hui, les ministères, et souvent d'autres administrations et secteurs, doivent unir leurs forces. Nous devons donc accroître les possibilités de collaboration au sein des organisations et entre celles-ci pour améliorer la qualité, la rapidité et l'efficacité de notre travail et, à la fin, le service aux Canadiens et aux Canadiennes. Pour améliorer nos programmes, nos politiques et nos conseils, nous devons apprendre à mieux écouter les Canadiens et les Canadiennes, qui s'attendent à ce que leurs voix soient entendues, sans présumer qu'il s'agit des responsabilités des parlementaires et des ministres. Au bout du compte, la collaboration n'est pas seulement l'affaire de la haute direction; elle doit se produire à tous les échelons.

L'adoption des technologies Web 2.0, par exemple les sites Wiki, peut nous aider à accroître la productivité de nos milieux de travail et à optimiser les compétences et les connaissances de tous les fonctionnaires du pays. En outre, les nouveaux fonctionnaires s'attendent à exercer leurs activités dans un milieu de travail habilitant. Nous ne les maintiendrons pas en poste longtemps si nous ne leur offrons pas ce milieu. Les Canadiens et les Canadiennes s'attendent également à ce que la fonction publique tire parti des nouvelles technologies pour satisfaire leurs besoins et à ce qu'elle emploie des moyens à la fois nouveaux et meilleurs.

C'est en innovant davantage que nous deviendrons plus efficaces; pour ce faire, il nous faut de nouvelles idées, de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux moyens pour les mettre en place. Cependant, je reconnais qu'il est difficile d'innover lorsque des règles inutiles nuisent au progrès. Voilà pourquoi on continuera à réduire le labyrinthe de règles, tant à l'échelle de la fonction publique qu'à celle des ministères.

Plus tôt, j'ai traité de diverses innovations importantes dans la fonction publique. Elles sont certes dignes de mention, mais il en faut d'autres et il me tarde de les voir. La plupart des possibilités sont locales et à portée de main. Il peut s'agir par exemple du nombre de signatures nécessaires pour une note d'information ou des niveaux d'approbation exigés pour accomplir une simple tâche.

Il existe un besoin permanent d'améliorer nos systèmes de soutien administratif, notamment nos systèmes de gestion financière et de gestion des ressources humaines ainsi que nos processus administratifs. Bon nombre de nos systèmes existent depuis des décennies et doivent être modernisés pour assurer la poursuite des activités.

Il faut être plus systématique dans le cadre de la gestion du savoir et de l'information. Voilà des atouts gouvernementaux importants qu'il faut saisir et mettre en commun avec les individus et à l'échelle des organisations.

Le renouvellement du milieu de travail suppose par ailleurs de faire des choix délibérés, en ce qui concerne la meilleure utilisation des ressources qui nous sont confiées. À l'échelle des ministères comme à celle de la fonction publique, cela signifie informer le gouvernement des activités qui ont le plus d'impact et appuyer les décisions stratégiques en matière de financement. Au sein des ministères, il faut déterminer les activités essentielles à la réalisation de nos mandats et se concentrer sur celles qui ajoutent le plus de valeur.

J'invite les sous-ministres, les sous-ministres adjoints, les cadres de direction et les gestionnaires à éliminer les obstacles à la collaboration efficace, à appuyer l'innovation et l'utilisation des technologies, et à mieux gérer l'information et le savoir. Nous devons nous efforcer davantage d'habiliter les gens et d'encourager l'ouverture aux nouvelles idées et approches si nous voulons réellement favoriser l'excellence.

## **5) Mobilisation**

Je veux qu'il soit bien clair que, pendant que je continuerai à faire du renouvellement une priorité en matière de gestion, je m'attends à ce que les sous-ministres encouragent le renouvellement au sein de leur organisation. En outre, je m'attends à ce que tous les fonctionnaires jouent un rôle et à ce que leurs gestionnaires les appuient. Les employés doivent formuler des idées. En retour, les gestionnaires doivent les écouter en gardant l'esprit ouvert quant à la valeur des nouvelles idées et aux possibilités de les mettre en œuvre.

On hésite souvent à changer nos méthodes de travail ou même à suggérer de nouveaux modes de fonctionnement. Je crois que le meilleur moyen de contrer une telle aversion au risque consiste à instaurer la confiance, et le dialogue reste le meilleur moyen d'y parvenir. Il doit y avoir un dialogue plus constructif entre les gestionnaires et les employés, en ce qui concerne les valeurs, les attentes et leurs rôles respectifs dans la création de la future fonction publique. Je m'attends à un dialogue renouvelé sur le prochain code de conduite du secteur public. Quant à moi, je demeurerai à l'écoute des fonctionnaires, que ce soit en groupes distincts ou à grande échelle, en recourant à la GCPEDIA.

#### ***IV. Comité consultatif du Premier ministre***

Dans son quatrième rapport annuel, le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre a encore une fois accompli un travail exceptionnel en cernant les principales questions liées au renouvellement sur lesquelles nous devons concentrer nos efforts.

Au cours des années précédentes, les conseils du Comité se traduisaient par des mesures dans des domaines aussi différents que le labyrinthe de règles, la gouvernance des ressources humaines ou la modernisation du système de rémunération. Cette année, ses recommandations portent sur l'appui d'un leadership fort, sur le maintien d'une fonction publique compétente et branchée et sur la nécessité de transformer son mode de fonctionnement. Voilà des thèmes qui trouvent écho auprès des fonctionnaires de tous les échelons.

Mes collègues sous-ministres et moi prenons les conseils du Comité très au sérieux. Je projette d'ailleurs de passer beaucoup de temps avec ses membres au cours des prochains mois. Leur travail démontre la valeur de la mobilisation constructive avec le milieu universitaire, le secteur privé, les organisations non gouvernementales et le grand public.

## ***V. Conclusion***

La fonction publique du Canada a une histoire glorieuse empreinte de service dévoué et professionnel. Aujourd'hui, nous devons renouveler notre engagement envers le service et le professionnalisme en aidant le gouvernement à relever les défis auxquels doit faire face notre pays.

Les fonctionnaires d'aujourd'hui possèdent des compétences variées, des attentes diverses et, à certains égards, des attitudes distinctes envers leur employeur et leur carrière. Pourtant, il y a une certaine uniformité quant à notre compréhension des valeurs de la fonction publique et à notre engagement de les respecter. Nous tirons notre motivation de la même mission de service envers le Canada et la population canadienne que les fonctionnaires des générations précédentes. Voilà la preuve que les fondements de notre institution demeurent toujours aussi solides.

Pour que nous puissions remplir notre mission, nous devons repenser nos méthodes de travail et notre milieu de travail. Ensemble, nous devons nous engager à nouveau à former une fonction publique qui préserve nos valeurs, tout en adaptant notre mode de fonctionnement aux réalités d'aujourd'hui et de demain.

Pour aller de l'avant, il faudra aider les fonctionnaires de tous les échelons à trouver des moyens à la fois nouveaux et plus rentables d'offrir de meilleurs services aux Canadiens et aux Canadiennes et de formuler des conseils d'excellente qualité au gouvernement. Tous les fonctionnaires ont un rôle à jouer dans le cadre de cet effort. Notre avenir, notre vocation en tant que fonctionnaires, est entre nos mains.



## Annexe A : Profil démographique de la fonction publique fédérale en 2009

### Introduction

La présente annexe renferme des données démographiques clés sur la fonction publique fédérale<sup>1</sup>. Les données mises à jour sur l'effectif actuel sont surtout comparées à celles de 1983<sup>2</sup>, la première année pour laquelle des données fiables sont disponibles. La partie I donne un aperçu de l'ensemble de la fonction publique fédérale, tandis que la partie II est consacrée au groupe de direction.

#### Profil démographique de la fonction publique du Canada, au 31 mars 2009

- 274 000 employés (251 000 en 1983)
- 55,1 % de femmes (42 % en 1983)
- 42,6 % de cadres de direction sont des femmes (moins de 5 % en 1983)
- 59,7 % des employés travaillent dans les régions et 40,3 %, dans la région de la capitale nationale
- 86,1 % des employés sont nommés pour une période indéterminée et 9,2 %, pour une durée déterminée; 4,7 % sont des occasionnels ou des étudiants
- 70,9 % déclarent l'anglais comme première langue officielle; 29,1 %, le français
- Âge moyen : 43,9 ans (39 en 1983)
- Âge moyen des cadres de direction : 50,3 ans (48,7 en 1983)
- 0,82 % de la population canadienne travaille dans la fonction publique (1 % en 1983)

---

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

<sup>2</sup> En raison du manque de données ou pour éviter de surcharger les graphiques, d'autres années de comparaison sont parfois citées.

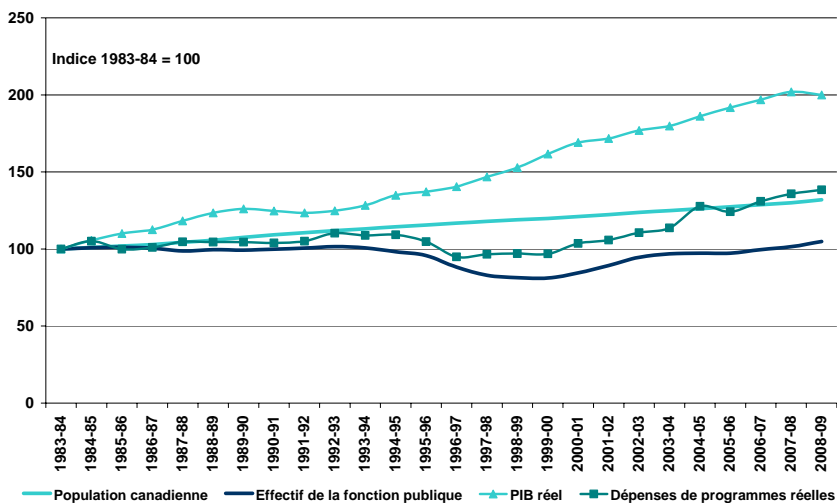
## Partie I – Profil démographique de la fonction publique

### 1. Contexte – Taille relative et dépenses

De 1983 à 2009, la population canadienne a augmenté de 31 % (passant de 25,6 à 33,5 millions d'habitants), tandis que le nombre de fonctionnaires fédéraux s'est accru de 9,2 % (passant de 251 000 à 274 000). Cela signifie que, proportionnellement à la population canadienne, la taille de la fonction publique actuelle est plus petite (0,82 %) qu'elle ne l'était en 1983 (1,0 %).

La figure 1 ci-dessous montre que le produit intérieur brut (PIB) réel a doublé au cours de la même période et que le total des dépenses de programmes fédérales réelles en dollars constants ont connu une hausse de près de 38,4 %. En 1983, les dépenses de programmes fédérales par rapport au PIB étaient de 0,2 %; en 2009, elles n'étaient plus que de 0,14 %.

Figure 1 : Tendances au chapitre de l'économie, de la population, des dépenses de programmes fédérales et de la taille de la fonction publique fédérale, de 1983-1984 à 2008-2009



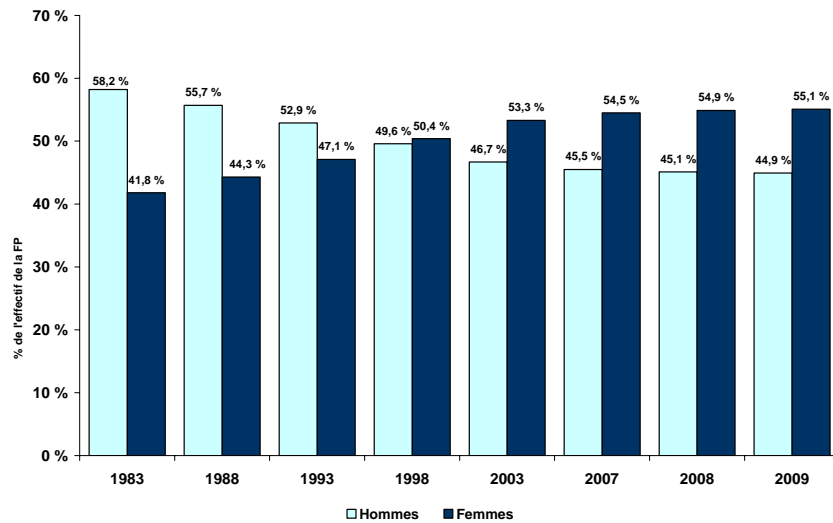
Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

## 2. Diversité dans la fonction publique

### a) Sexe

En 1983, la majorité des fonctionnaires étaient des hommes (58,2 %), mais la représentation des sexes a connu un revirement au cours de la dernière décennie. En 2009, les femmes formaient 55,1 % de la fonction publique.

Figure 2 : Rapport hommes-femmes au sein de la fonction publique – années données, de 1983 à 2009



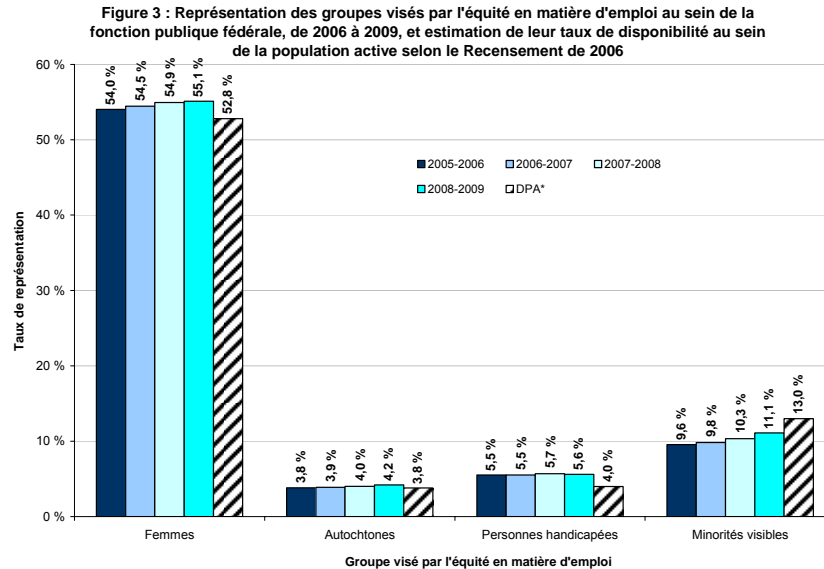
Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

Toutes les titularisations. Les données ne tiennent pas compte des employés en congé sans solde.

En 2009, le nombre de femmes dépassait de 10,2 points de pourcentage celui des hommes. Ce pourcentage se trouvait en fait 2,3 points de pourcentage au-dessus du taux de disponibilité des femmes au sein de la population active (voir la figure 3).

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

En général, le taux de représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE) au sein de la fonction publique a connu des augmentations modestes au cours des dernières années (celui des personnes handicapées a toutefois connu une légère baisse au cours du dernier exercice). En 2009, le taux de représentation des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées dépasse leur taux de disponibilité au sein de la population active (DPA). Toutefois, il en est autrement pour la représentation des minorités visibles qui se situait à 1,9 point de pourcentage sous le taux de disponibilité.



Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

Population : Employés nommés pour une période indéterminée ou pour une durée déterminée (plus de trois mois) dans l'administration publique centrale et employés relevant d'employeurs distincts. Certains petits employeurs distincts n'ont pas été inclus en raison de données manquantes.

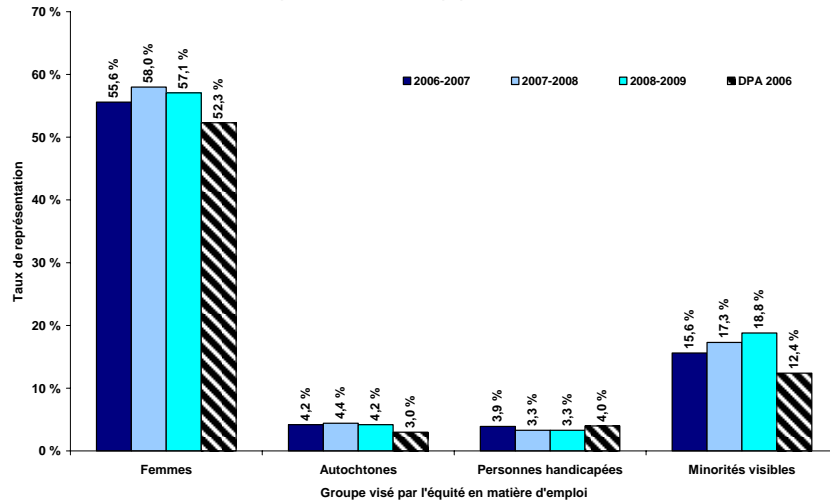
\*Les estimations relatives à la disponibilité au sein de la fonction publique fédérale sont fondées sur le Recensement de 2006.

Ces données sur la représentation sont tirées de la Banque de données sur l'équité en matière d'emploi, laquelle est constituée des renseignements fournis par les employés dans leur déclaration volontaire.

Ces données sont préliminaires – seules les données définitives pour l'administration publique centrale seront publiées dans le prochain rapport au Parlement sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada, rapport qui est obligatoire en vertu du paragraphe 21(1) de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Les progrès, en ce qui concerne l'amélioration de la représentativité dans la fonction publique, sont évidents comme le montre le nombre d'employés embauchés pour une période indéterminée ou pour une durée déterminée (plus de trois mois) en 2008-2009. Au total, 57,1 % des nouvelles recrues étaient des femmes, 4,2 % des Autochtones et 18,8 % des membres des minorités visibles. S'établissant à 3,3 %, le nombre de personnes handicapées ayant été embauchées est inférieur à leur disponibilité au sein de la population active.

Figure 4 : Pourcentage de nominations externes à des postes pour une période indéterminée et à des postes pour une durée déterminée de trois mois et plus, selon le groupe d'équité en matière d'emploi et l'exercice, comparativement à leur disponibilité au sein de la population active en 2006



Source : Rapport annuel de la Commission de la fonction publique (CFP) pour 2008-2009, tableau 9, p. 59.

Population : Employés nommés pour une période indéterminée et employés nommés pour une durée déterminée de trois mois ou plus dans la fonction publique. Dans le contexte de la CFP, le terme « fonction publique » équivaut plus ou moins à l'administration publique centrale.

En ce qui concerne les nominations au sein de la fonction publique, les pourcentages se rapportant aux trois groupes visés par l'EE sont fondés sur les candidatures de personnes qui se sont déclarées comme membre de l'un de ces groupes au moyen du Système de ressourcement de la fonction publique au cours des deux derniers exercices pour lesquels une correspondance a été établie dans le dossier de nominations de la CFP au 31 mars 2009.

Les données chiffrées sur les femmes nommées dans la fonction publique sont extraites des dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation, lesquels sont eux-mêmes fondés sur les dossiers de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

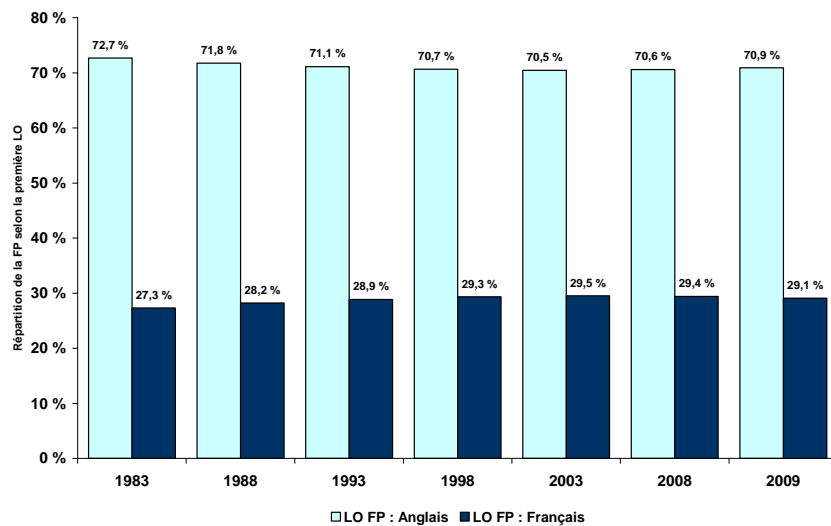
Ces données chiffrées excluent les nominations pour une période donnée de moins de trois mois et les nominations faites par les employeurs distincts.

Le taux de disponibilité au sein de la population active pour 2006 concernant la fonction publique a été fourni par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, du Secrétariat du Conseil du Trésor.

### c) Langue

L'anglais est déclaré comme première langue officielle par 70,9 % des fonctionnaires, tandis que 29,1 % indiquent que le français est leur première langue officielle. Comme le montre la figure 5, cette proportion est demeurée relativement stable depuis 1983, lorsque ces données s'établissaient à 72,7 % et 27,3 %, respectivement.

Figure 5 : Profil des langues officielles au sein de la fonction publique – années données, de 1983 à 2009



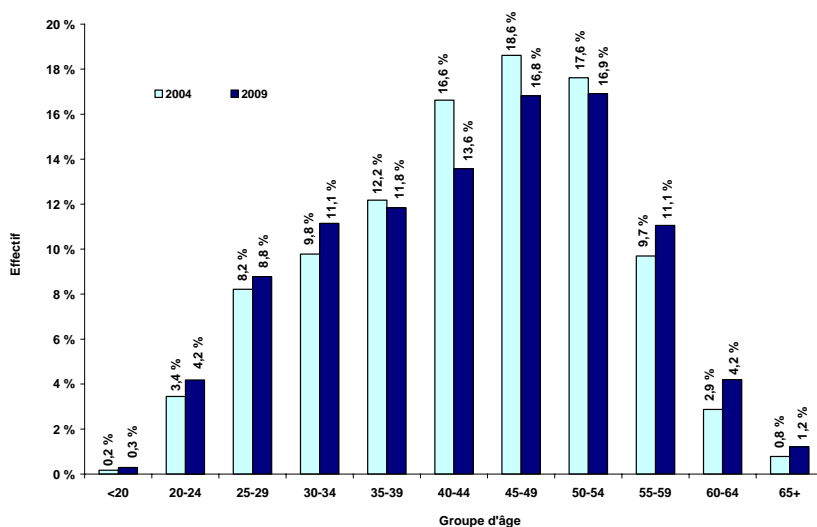
Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

### 3. Âge des fonctionnaires

Dans la figure 6, on observe la répartition de l'effectif de la fonction publique selon le groupe d'âge telle qu'elle se présentait en 2004 comparativement à 2009. On constate une tendance générale au vieillissement. Le nombre d'employés ayant entre 35 et 54 ans a diminué de 5,9 points de pourcentage pour s'établir à 59,1 %, tandis que le nombre d'employés âgés de 55 ans et plus a augmenté de 3,1 points de pourcentage, à 16,5 %. Suite aux efforts de recrutement déployés récemment, la proportion de fonctionnaires âgés de 34 ans et moins a augmenté de 2,8 points de pourcentage pour atteindre 24,4 % entre 2004 et 2009.

Récemment, l'âge moyen des fonctionnaires a commencé à baisser, en passant de 44,3 ans en 2007 à 43,9 ans en 2009.

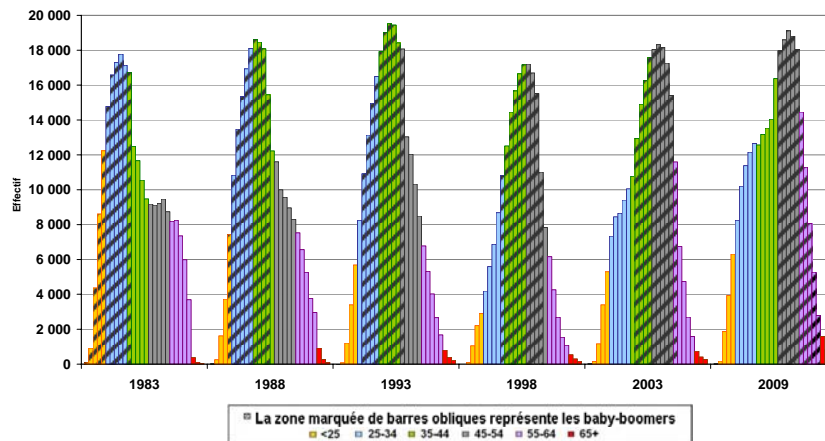
Figure 6 : Effectif de la fonction publique selon le groupe d'âge en 2004 et en 2009



Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

La figure 7 est une version mise à jour du graphique présenté dans le quinzième rapport annuel. En 1983, la plupart des fonctionnaires issus de la génération du « baby-boom » (colonnes portant des barres obliques) avaient moins de 35 ans. En 2009, cette génération occupait les groupes d'âges 45-54 ans et 55-64 ans. Les augmentations observées au sein des groupes plus jeunes montrent que les membres de la prochaine génération de fonctionnaires sont de plus en plus nombreux.

Figure 7 : Répartition de l'effectif de la fonction publique selon le groupe d'âge – années données, de 1983 à 2009

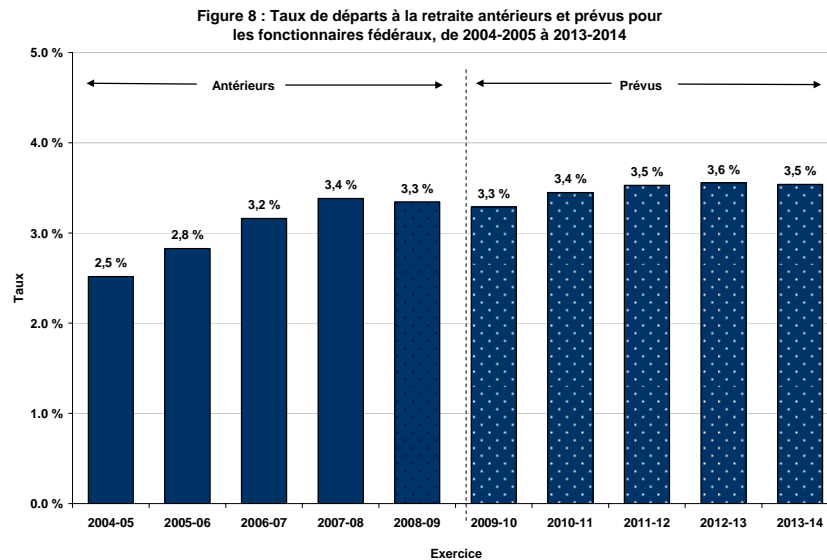


Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor  
Chaque colonne représente deux ans. Des couleurs différentes distinguent les groupes d'âges.



#### 4. Départs à la retraite

Comparativement à l'exercice précédent, le taux de départs à la retraite au sein de la fonction publique a connu une légère baisse à l'exercice 2008-2009 (de 0,1 %). Depuis 2004-2005, celui-ci grimpait régulièrement (bond de 0,9 % de l'exercice 2004-2005 à celui de 2007-2008). Les prévisions pour les prochaines années annoncent une légère hausse, suivie d'un nivellement du taux de départs à la retraite, en supposant un effectif stable.



Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

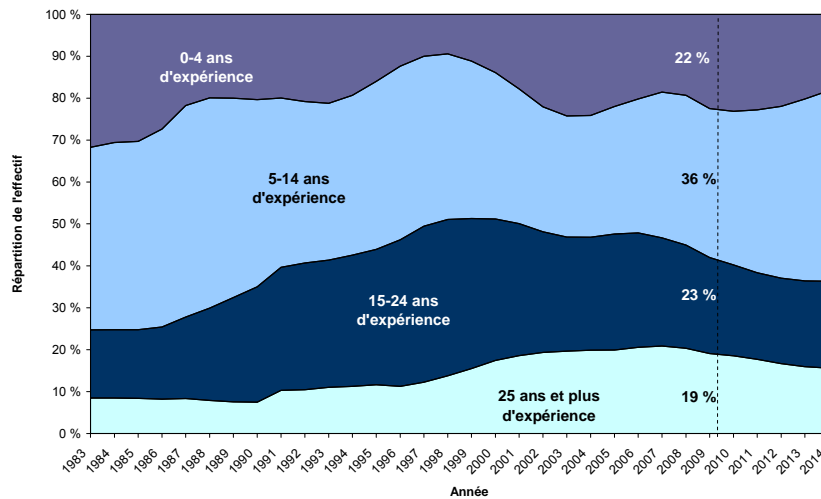
Effectif : Fonctionnaires fédéraux nommés à des postes pour une période indéterminée, y compris ceux qui prennent leur retraite pendant qu'ils sont en congé sans solde.

Prévisions fondées sur l'hypothèse voulant que la taille de fonction publique demeurera stable. Toute augmentation ou diminution future de la taille de la fonction publique aura une incidence sur le taux.

## 5. Années d'expérience dans la fonction publique

Le pourcentage d'employés ayant de 0 à 4 ans d'expérience a augmenté de 3 points de pourcentage, passant de 19 % en 2008 à 22 % en 2009, ce qui reflète les efforts de recrutement déployés récemment. Inversement, on a noté des diminutions de la proportion d'employés comptant de 15 à 24 ans d'expérience (baisse de 2 points de pourcentage) et plus de 25 ans d'expérience (baisse de 1 point de pourcentage), et ces tendances semblent vouloir se maintenir. Cette situation reflète le vieillissement général de la fonction publique et le départ à la retraite des fonctionnaires qui comptent le plus grand nombre d'années d'expérience.

Figure 9 : Tranches d'ancienneté pour les fonctionnaires fédéraux nommés pour une période indéterminée de 1983 à 2014



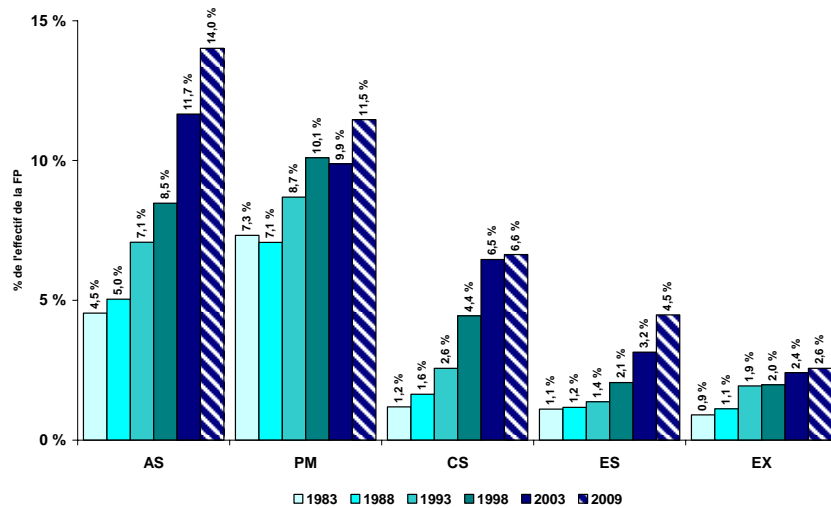
Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

La répartition prévue est fondée sur l'hypothèse voulant que le nombre d'employés nommés pour une période indéterminée était stable au 31 mars 2009 (c'est-à-dire la cohorte actuelle). Cet effectif comprend également les employés en congé sans solde.

## 6. Effectif possédant de vastes connaissances

Comme en faisait état le quinzième rapport annuel, l'effectif de la fonction publique a subi une transformation depuis 1983. Nous accomplissons de plus en plus de tâches qui exigent énormément de connaissances. Cela s'explique par les défis de plus en plus grands à relever, auxquels s'ajoute l'innovation technologique. La figure 10 montre une augmentation considérable du nombre d'employés occupant les cinq emplois comportant la plus forte concentration de savoir, par exemple les spécialistes en informatique et en systèmes et les économistes. En 1983, ces travailleurs représentaient seulement 15 % de l'effectif, mais, en 2009, ils en constituent 39,2 %.

Figure 10 : Portion des postes clés au sein de l'administration publique centrale – années données, de 1983 à 2009



Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

Ces données visent uniquement l'administration publique centrale. Elles comprennent toutes les titularisations, à l'exception des employés en congé sans solde.

Afin de brosser un portrait de la croissance et de la place réellement occupées par ces emplois, l'Agence du revenu du Canada (ARC) et l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) sont exclues de cette analyse. L'ARC faisait partie de l'administration publique centrale jusqu'en 1999; depuis, elle constitue un employeur distinct. L'ASFC a été créée en 2003 en tant que membre de l'administration publique centrale, et la majorité de ses employés provenaient de l'ARC.

Voici les groupes professionnels concernés : Services administratifs (AS); Administration des programmes (PM); Systèmes d'ordinateurs (CS); Économique, sociologie et statistiques (ES); et Direction (EX).

Veuillez prendre note que les données 2009 présentées dans cette figure ne tiennent pas compte de la conversion du groupe Économique, sociologie et statistiques (ES) au groupe Économique et services de sciences sociales (EC) puisque la conversion est officiellement entrée en vigueur le 22 juin 2009.

## **Partie II – Profil démographique du groupe de direction**

Pour la première fois cette année, la partie II de la présente annexe renferme des données démographiques supplémentaires sur les fonctionnaires aux deux échelons inférieurs à celui des cadres de direction.

Ces employés, habituellement des gestionnaires et des superviseurs, constituent un bassin important de l'effectif en ce qui concerne la planification de la relève qui jouera un rôle de leadership au sein du groupe de direction.

### **1. Effectif du groupe de direction**

Au 31 mars 2009, on comptait 6 496 cadres de direction dans la fonction publique (une hausse de 314 par rapport à l'exercice précédent), soit 2,4 % du total d'employés dans la fonction publique.

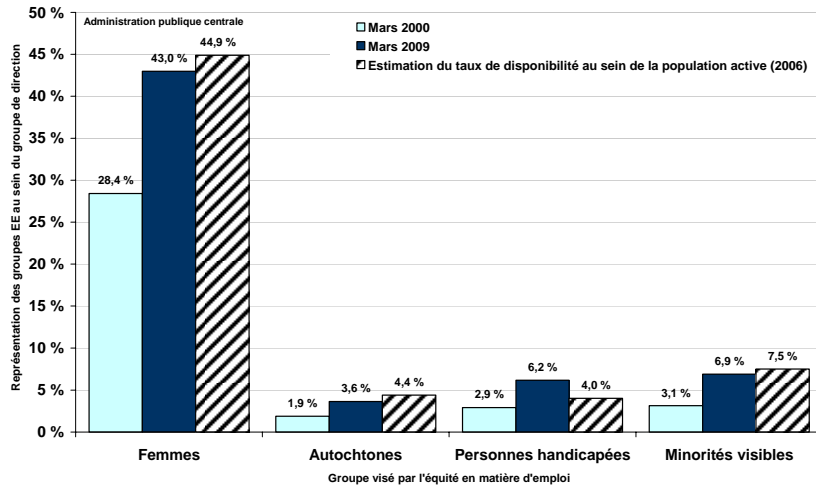
Si l'on considère les deux échelons inférieurs à celui des cadres de direction (dans l'administration publique centrale), on trouve 10 789 fonctionnaires à l'échelon EX moins 1 et 17 361 à l'échelon EX moins 2, soit respectivement 3,93 % et 6,33 % de l'effectif de la fonction publique.

## 2. Diversité au sein du groupe de direction

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

La figure 11 ci-dessous montre les taux de représentation pour les quatre groupes d'employés visés par l'équité en matière d'emploi, comparant les taux de 2000 à ceux de 2009.

Figure 11 : Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein du groupe de direction en 2000 et en 2009, et estimation de leur taux de disponibilité au sein de la population active selon le Recensement de 2006



Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

Les données visent l'administration publique centrale (c'est-à-dire les ministères et les organismes pour lesquels le Conseil du Trésor agit à titre d'employeur), y compris les employés nommés à des postes pour une période indéterminée et les employés nommés à des postes pour une durée déterminée de trois mois et plus.

La représentation des femmes au sein du groupe de direction s'accroît constamment; celles-ci forment 43 % du groupe de direction en 2009. Il s'agit d'une augmentation de près de 15 points de pourcentage depuis 2000 et d'un point de pourcentage de plus qu'en 2008. Toutefois, ce résultat n'en est pas moins sous leur taux de disponibilité au sein de la population active, lequel s'établit à 44,9 %.

Même si la représentation des femmes à l'échelon EX moins 1 se situe sous leur taux de disponibilité au sein de la population active (soit 2,3 points de pourcentage), à l'échelon EX moins 2, leur représentation a dépassé ce taux de 0,7 de point de pourcentage.

Des progrès ont été enregistrés à l'échelon des cadres de direction en 2009, par rapport à 2000, en ce qui concerne la représentation non seulement des femmes, mais également des Autochtones (passage de 1,9 % à 3,6 %), des personnes handicapées (passage de 2,9 % à 6,2 %) et des minorités visibles (passage de 3,1 % à 6,9 %).

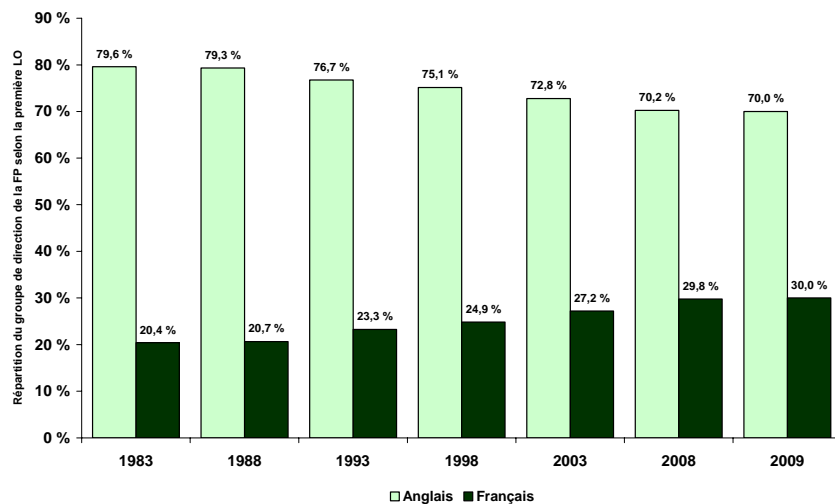
Si l'on se penche sur les deux échelons inférieurs au groupe de direction, la représentation des Autochtones et des personnes handicapées a dépassé leur taux de disponibilité au sein de la population active. Toutefois, dans le cas des minorités visibles, leur représentation a chuté au-dessous de 2,9 points de pourcentage pour les EX moins 1 et de 1,6 point de pourcentage pour les EX moins 2).

## b) Langue des membres du groupe de direction

Comme l'illustre la figure 12, la proportion des membres du groupe de direction affirmant que le français est leur première langue officielle a augmenté considérablement depuis 1983, passant de 20,4 % à 30 % en 2009. Ces proportions se comparent à celles du dernier exercice.

Cette tendance existe aussi au sein des membres du groupe de direction aux échelons EX moins 1 et EX moins 2 entre 1983 et 2009.

Figure 12 : Proportion du groupe de direction au sein de la fonction publique selon la première langue officielle – années données, de 1983 à 2009



Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

Comprend tous les cadres de direction de la fonction publique à toutes les titularisations (employés nommés à des postes pour une période indéterminée ou nommés à des postes pour une durée déterminée et employés occasionnels), à l'exception des cadres de direction en congé sans solde.

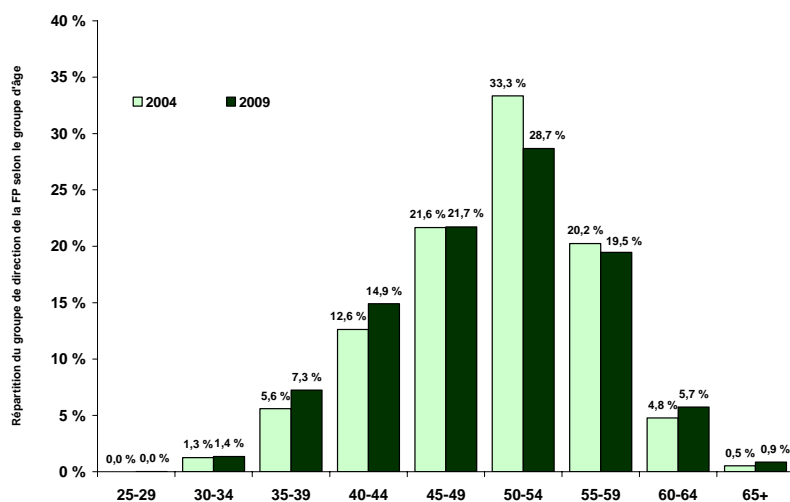
Voici les groupes professionnels concernés : Services administratifs (AS); Administration des programmes (PM); Systèmes d'ordinateurs (CS); Économique, sociologie et statistiques (ES); et Direction (EX).

### 3. Âge des membres du groupe de direction

La figure 13 présente une comparaison, fondée sur les cinq dernières années, de la répartition des cadres de direction par groupes d'âges pour les exercices 2004 et 2009. La proportion des cadres de direction de moins de 50 ans est passée de 41,1 % en 2004 à 45,3 % en 2009, tandis que celle des cadres de plus de 50 ans a chuté, ramenée de 58,8 % à 54,8 %.

L'âge moyen des cadres de direction a connu une légère baisse au cours de cette période (de 50,6 ans en 2004 à 50,3 ans en 2009). Cette diminution se reflète à l'échelon EX moins 1 (en baisse, passage de 48,8 ans à 48,5 ans) et à l'échelon EX moins 2 (passage de 45,7 ans à 45,5 ans).

Figure 13 : Répartition du groupe de direction au sein de la fonction publique fédérale selon le groupe d'âge en 2004 et en 2009



Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

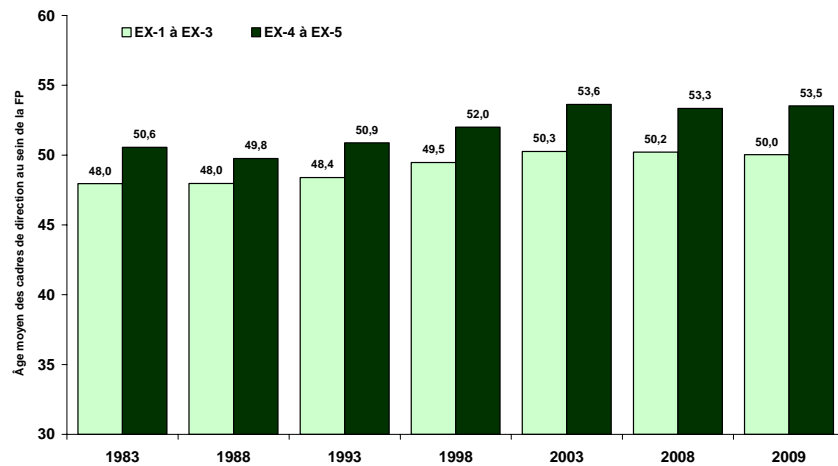
Ces données ne tiennent pas compte des employés en congé sans solde.

Les membres du groupe de direction proviennent de la fonction publique fédérale, et les EX moins 1 et les EX moins 2, de l'administration publique centrale.



La figure 14 montre que l'âge moyen des cadres de direction, aux échelons EX-1 à EX-3 et EX-4 à EX-5, est demeuré relativement stable depuis 2003.

Figure 14 : Âge moyen des cadres de direction et des sous-ministres adjoints au sein de la fonction publique – années données, de 1983 à 2009



Source : Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor

Toutes les titularisations ne tiennent pas compte des employés en congé sans solde.

Les membres du groupe de direction proviennent de la fonction publique fédérale, et les EX moins 1 et les EX moins 2, de l'administration publique centrale.

En 2009, l'âge moyen des fonctionnaires à l'échelon EX moins 1, le principal groupe de relève des cadres de direction, était de 1,8 an de moins que l'âge moyen des cadres de direction (48,5 ans comparativement à 50,3 ans). Pour ce qui est de l'âge moyen des cadres à l'échelon EX moins 2, il était de 3 ans inférieur à l'âge moyen des cadres à l'échelon EX moins 1 (45,5 ans comparativement à 48,5 ans).

## Annexe B : Résultats du Plan d'action 2009-2010 pour le renouvellement de la fonction publique

*La présente annexe résume les progrès réalisés par 33 ministères et organismes, quant aux engagements du Plan d'action 2009-2010 pour le renouvellement de la fonction publique pour l'année se terminant le 31 mars 2010.*

<b>LÉGENDE</b>	
	Engagement respecté
	Progrès importants réalisés
	Certains progrès réalisés

### Planification

La planification intégrée des activités et des ressources humaines, une pratique opérationnelle essentielle à une culture de planification en développement, s'améliore.




Engagements 2009-2010 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
<p>1. En plus d'insister fermement sur l'intégration des besoins en ressources humaines aux besoins opérationnels de l'organisation, les administrateurs généraux rendront compte des mesures prises pour concrétiser les recommandations du Groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités.</p>	<p> Tous les administrateurs généraux prennent des mesures pour concrétiser les recommandations du Groupe d'experts sur la planification intégrée des ressources humaines et des activités.</p> <p>Tout indique que la planification intégrée est maintenant bien plus qu'un simple exercice sur papier et qu'elle fait systématiquement partie de la culture, des systèmes et des structures de gouvernance de chacune des organisations.</p>

<p>2. La dirigeante principale des ressources humaines (DPRH) et l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) faciliteront la tenue de séances d'examen des plans intégrés par les pairs, sous forme de séances d'apprentissage pour les administrateurs généraux et administrateurs généraux délégués, afin de cerner et de mettre en commun les pratiques exemplaires.</p>	<p>● En mars 2010, l'EFPC et la DPRH ont tenu une séance d'examen des plans intégrés par les pairs, à l'intention des administrateurs généraux et des administrateurs généraux délégués.</p>
--	--

## Recrutement

La capacité est maintenue grâce à la réussite du recrutement postsecondaire, à l'établissement d'objectifs annuels et à l'adoption d'une approche concertée pour le recrutement sur campus.

Engagements 2009-2010 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
<p>1. Offrir des postes pour une période indéterminée à l'échelle de la fonction publique à au moins 4 000 diplômés postsecondaires; le nombre global de recrues représentant les minorités visibles devra être supérieur au taux de disponibilité au sein de la population active.</p>	<p>● Près de 4 000 offres d'emploi seront présentées d'ici le 31 mars 2010. En février 2010, les organisations ont signalé que 2 536 diplômés avaient été embauchés et nommés à des postes pour une période indéterminée.</p> <p>Parmi ces recrues, 23 % font partie des groupes représentant les minorités visibles.</p>



Engagements 2009-2010 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
<p>2. En misant sur les salons des carrières pilotes tenus en 2008-2009, huit conseils fédéraux régionaux, en partenariat avec les organismes centraux chargés des ressources humaines et les sous-ministres champions des relations universitaires, organiseront des salons de l'emploi à l'échelle gouvernementale.</p>	<p> À l'automne 2009, des conseils fédéraux régionaux, de concert avec les organismes centraux chargés des ressources humaines et les sous-ministres champions des relations universitaires, ont organisé six salons des carrières à l'échelle gouvernementale, en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick, au Québec, en Ontario et à Terre-Neuve-et-Labrador, ainsi que cinq durant l'hiver 2010, en Saskatchewan, au Manitoba et en Alberta.</p>
<p>3. La Commission de la fonction publique (CFP), en collaboration avec la DPRH et les administrateurs généraux, rendra son site de recherche d'emploi entièrement opérationnel, accessible et convivial à tous les Canadiens intéressés à poser leur candidature à un poste ouvert aux candidats de l'extérieur.</p>	<p> Des améliorations ont été apportées au site Web <b>emplois.gc.ca</b> afin de le rendre plus convivial pour tous les chercheurs d'emploi.</p> <p>La présentation et la convivialité du site sont maintenant enrichies et le moteur de recherche d'emploi a été amélioré. Le site comprend également un explorateur de carrières qui présente des emplois vedettes et des programmes de perfectionnement professionnel.</p>
<p>4. Les administrateurs généraux, en collaboration avec la CFP, profiteront pleinement des fonds additionnels prévus dans le Plan d'action économique de 2009 pour embaucher d'autres étudiants.</p>	<p> Sur les 33 administrateurs généraux, 29 ont signalé avoir reçu des fonds supplémentaires, prévus dans le Plan d'action économique de 2009, pour recruter des étudiants; d'autres étudiants ont donc été embauchés dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ou de stages coopératifs.</p>

## Perfectionnement des employés

Les mesures concrètes prises pour appuyer le maintien en poste du personnel et le perfectionnement des employés sont des investissements nécessaires dans notre effectif.




Engagements 2009-2010 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
<p>1. À partir des progrès réalisés en 2008-2009, les administrateurs généraux rendront compte de ce qu'ils ont fait pour :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ appliquer à tous les postes de cadre de direction un régime rigoureux de gestion du rendement comportant des indicateurs et des outils (p. ex., le Cadre de responsabilisation de gestion et les résultats du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux);</li> <li>○ avec l'appui de la DPRH, fournir aux cadres de direction et aux gestionnaires les outils et la formation nécessaires pour gérer efficacement l'ensemble du spectre de la gestion du rendement des employés de tous les échelons;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sur les 33 administrateurs généraux, 32 ont indiqué qu'ils appliquaient un régime rigoureux de gestion du rendement pour les cadres de direction, qui comprend des indicateurs et des outils.</li> <li>● Sur les 33 administrateurs généraux, 25 ont indiqué qu'ils ont élaboré des outils pour aider gestionnaires et cadres de direction à gérer l'ensemble du spectre de la gestion du rendement.</li> </ul> <p>La DPRH a aussi créé un site Web sur la gestion du rendement qui établit les compétences et les comportements clés en leadership, et qui fournit des liens vers des modèles de documents (ententes de rendement, évaluations, lignes directrices du SCT, etc.).</p>

Engagements 2009-2010 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ s'assurer que des engagements sont établis pour tous les cadres de direction avant la fin juin 2009, que de la rétroaction sur les progrès est donnée avant la fin novembre 2009 (mi-exercice) et que, dans l'ensemble, les engagements sont conformes aux objectifs de l'organisation;</li> <li>○ veiller à ce que tous les employés aient des objectifs de rendement clairs avant la fin juin 2009, et à ce que les gestionnaires discutent régulièrement avec les employés de leur rendement, de leur perfectionnement professionnel et de leurs besoins en apprentissage.</li> </ul> <p data-bbox="362 1073 781 1234"><b>2.</b> Un nouveau cadre de développement du leadership sera mis en œuvre par la DPRH et les administrateurs généraux afin de promouvoir le leadership à tous les échelons.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les programmes ministériels de perfectionnement seront conformes au cadre de développement du leadership.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sur les 33 administrateurs généraux, 32 ont indiqué que des engagements sont établis pour tous les cadres de direction, que de la rétroaction est donnée en milieu d'exercice et que les engagements sont conformes.</li> <li>● Sur les 33 administrateurs généraux, 24 ont indiqué que les employés ont établi des objectifs de rendement avec leur gestionnaire et que les deux parties se réunissent régulièrement pour en discuter.</li> <li>☑ Le Cadre de développement du leadership est communiqué aux ministères pour orienter la mise en œuvre d'activités de développement du leadership dans leurs organisations.</li> <li>◆ On a élaboré une nouvelle approche aux programmes ministériels de perfectionnement. Par conséquent, on élimine graduellement les programmes de développement du leadership dont la gestion est centralisée.</li> </ul>

Engagements 2009-2010 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les administrateurs généraux utiliseront ce cadre pour orienter leurs approches de développement du leadership afin de garantir l'excellence en gestion.</li> </ul>	<p> Sur les 33 administrateurs généraux, 28 ont indiqué qu'ils élaborent des cadres, des programmes ou des stratégies internes concernant la gestion des talents et le développement du leadership.</p> <p>Six administrateurs généraux ont indiqué que ces initiatives sont harmonisées avec le Cadre de développement du leadership élaboré par la DPRH.</p>
<p><b>3.</b> Les administrateurs généraux fourniront à leurs gestionnaires un ensemble de pratiques exemplaires et d'approches pratiques permettant d'accroître la diversité et de favoriser la reconnaissance ainsi que l'utilisation des deux langues officielles.</p>	<p> Le rapport final et le recueil d'approches pratiques du Groupe de travail sur le milieu de travail et l'effectif, qui était formé d'une seule personne, ont été diffusés à grande échelle sur le site Web de l'EFPC.</p>




## Infrastructure habilitante

Nous avons entrepris la rationalisation de nos systèmes, de nos outils et de notre infrastructure, grâce à une diminution et à une simplification des règles, à une réduction des obligations de rendre des comptes et à des investissements (p. ex. la modernisation du système de rémunération).

Engagements 2009-2010 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
<p>1. À compter du 1<sup>er</sup> avril 2009, les rapports ministériels sur la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes seront remplacés par de nouveaux indicateurs de rendement et de progrès afin de surveiller la situation de la fonction publique et de la gestion du personnel. Pour assurer le succès de cette mesure, la DPRH travaillera en collaboration avec les partenaires centraux pour s'entendre sur la définition des données, ainsi que la gestion et la coordination des cycles de collecte de données et de reddition de comptes.</p>	<p> Les administrateurs généraux ont défini un ensemble d'indicateurs de rendement et de progrès (y compris une fiche d'évaluation électronique) qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2009.</p> <p> La DPRH a élaboré un tableau de bord de gestion des ressources humaines en vue de fournir des renseignements à l'échelle de la fonction publique pour le suivi centralisé de la gestion du personnel (en plus des fiches d'évaluation du CRG).</p> <p> Des travaux ont été entamés sur la définition des données à l'aide du Modèle commun de données des ressources humaines. Avec la CFP et l'EFPC, la DPRH est sur le point de parvenir à une définition commune de dotation et d'intégration de l'employé ainsi que d'apprentissage et de perfectionnement.</p>



Engagements 2009-2010 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
<p>2. En réponse aux changements quant aux rôles et responsabilités en gestion du personnel, la DPRH révisera les politiques des ressources humaines et réduira du tiers les politiques centrales connexes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Les administrateurs généraux veilleront à ce que les politiques centrales ne soient pas indûment remplacées par des règles ministérielles.</li> <li>o Suivant les conseils des administrateurs généraux, la Commission de la fonction publique (CFP) continuera d'utiliser une approche fondée sur le risque à ses activités de surveillance de la dotation dans les ministères et les organismes.</li> </ul> <p>3. En collaboration avec les employés et les gestionnaires, on peaufinera davantage les normes ministérielles touchant les services clés en matière de ressources humaines (dont la dotation, la classification et la rémunération) et on informera le personnel de leur rendement désormais évalué en fonction de ces normes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ À l'heure actuelle, 32 politiques obligatoires de gestion du personnel se trouvent à diverses étapes du processus d'examen. À ce jour, des recommandations ont été faites pour annuler 11 politiques. L'analyse du deuxième groupe des 21 instruments stratégiques va bon train.</li> <li>◆ Sur les 33 administrateurs généraux, 11 ont indiqué qu'ils avaient entamé un examen interne des politiques centrales, et que celles-ci ne seront pas indûment remplacées par des règles ministérielles.</li> <li>● La CFP continue d'utiliser une approche fondée sur le risque aux activités de surveillance et de dotation.  Le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation a été modifié afin d'améliorer la mobilisation des parties intéressées. Il sera fourni aux organisations en vue du cycle d'évaluation 2009-2010 à la suite des consultations auprès de la collectivité des ressources humaines.</li> <li>● Sur les 33 administrateurs généraux, 29 ont indiqué qu'ils avaient établi des normes s'appliquant aux services clés en matière de ressources humaines. La majorité d'entre elles font actuellement l'objet d'améliorations, d'un suivi ou d'une évaluation. Elles seront ensuite communiquées à tout le personnel.</li> </ul>

Engagements 2009-2010 pour le renouvellement de la FP	Progrès et résultats
<p>4. Grâce à l'aide de la DPRH et de ses conseils, on entamera progressivement la mise en œuvre de certains processus communs en ressources humaines dans au moins cinq ministères, et ce, dans le but de les simplifier et de les rentabiliser.</p> <p>5. La DPRH entreprendra une analyse exhaustive des résultats du sondage de 2008 auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) afin d'appuyer les administrateurs généraux dans leurs efforts pour donner suite aux conclusions du sondage; on s'attend à ce que les mesures clés à prendre soient intégrées aux plans de ressources humaines organisationnels.</p> <p>o La DPRH lancera un sondage annuel en ligne afin d'assurer un meilleur suivi de la gestion du personnel, notamment la mobilisation des employés.</p>	<p> 11 ministères et organismes participent officiellement au processus opérationnel commun des ressources humaines (POCRH).</p> <p>En vertu de son rôle habilitant, le Centre d'expertise de la DPRH continue d'assurer la liaison avec les organisations afin de fournir outils et conseils. Une « collectivité » de responsables de la mise en œuvre a aussi été formée afin de partager les enseignements tirés de l'expérience, rassembler les organisations, et favoriser la collaboration.</p> <p>La DPRH diffusera bientôt le POCRH 4.0 et le mettra à la disposition de tous les responsables de la mise en œuvre.</p> <p> Une analyse des résultats du SAFF a été réalisée et présentée aux administrateurs généraux dans le cadre de la diffusion des résultats du sondage.</p> <p>Des rapports ministériels sur mesure ont été rédigés et distribués aux chefs des ressources humaines à l'automne 2009. Ils seront maintenant intégrés aux activités de planification organisationnelle.</p> <p> La DPRH a conçu un sondage annuel en ligne afin d'assurer un suivi de la gestion du personnel et de la mobilisation des employés. Il a été convenu de ne pas mener le sondage en 2009.</p>

## **Annexe C : Mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada**

Afin d'appuyer la mise en œuvre rapide du Plan d'action économique du Canada, le gouvernement a adopté un ensemble de mesures pour rationaliser les processus d'approbation du financement, les crédits parlementaires, les mécanismes de contrôle et la communication, tout en assurant la reddition de comptes et la saine gestion des fonds publics.

Le ministère des Finances a travaillé dans des délais serrés pour aider le gouvernement à présenter, dès janvier, le budget de 2009, ce qui en fait le plus hâtif de l'histoire du Canada. Dans le cadre du Plan d'action économique, le budget prévoyait des modifications législatives pour accélérer le processus d'approbation des projets courants à faible risque et en réduire les délais de traitement. Les approbations stratégiques du Cabinet s'accéléraient en même temps que les présentations au Conseil du Trésor étaient élaborées. En raison du risque lié à l'accélération du processus, la vérificatrice générale du Canada a été consultée dès le début concernant les mesures prises. Le temps nécessaire pour mettre en œuvre les initiatives budgétaires a ainsi pu être réduit d'au moins six mois.

Afin de raccourcir la période entre le dépôt du budget et l'engagement des dépenses, qui prend habituellement plusieurs mois, le budget de 2009 prévoyait un « crédit spécial d'exécution du budget » d'une durée déterminée autorisant les ministres du Conseil du Trésor à distribuer les fonds de stimulation directement aux ministères, jusqu'à concurrence de 3 milliards de dollars. De cette manière, les ministères n'avaient pas à gérer de sommes considérables avant l'adoption des budgets des dépenses. Les exigences accrues en matière de reddition de comptes de cette approche ont aussi été respectées.

Le comité directeur de sous-ministres créé pour surveiller la mise en œuvre des mesures de relance servait de tribune pour la coordination horizontale et la détection rapide des problèmes. Il était appuyé par de petites équipes d'intervention formées de

sous-ministres qui se penchaient sur des éléments particuliers de la relance, notamment les projets d'infrastructure prêts à être mis en œuvre. Finances Canada, de même que les ministères responsables, a fait diligence pour que le gouvernement présente au Parlement des rapports trimestriels sur le progrès des mesures de relance. Le Plan d'action économique a exigé d'importants et divers moyens de communication pour appuyer à la fois le déploiement rapide des mesures de relance et la reddition de comptes aux citoyens. De nouvelles technologies interactives, y compris la géocartographie, ont été employées.

La mise en œuvre du Plan d'action économique montre que l'adoption d'approches efficaces et novatrices pour rationaliser les processus d'approbation, réduire le temps d'engagement des dépenses et communiquer de façon efficace est non seulement possible mais qu'il faut l'encourager. La principale conclusion est qu'une telle innovation doit offrir le niveau de reddition de comptes et de transparence auquel les Canadiens s'attendent et qu'ils méritent.

## Annexe D : Renouvellement des repères

Le renouvellement de la fonction publique vise à créer et à conserver une organisation à haut rendement. L'atteinte de cet objectif relève d'une grande capacité d'évaluer l'efficacité de nos méthodes de travail.

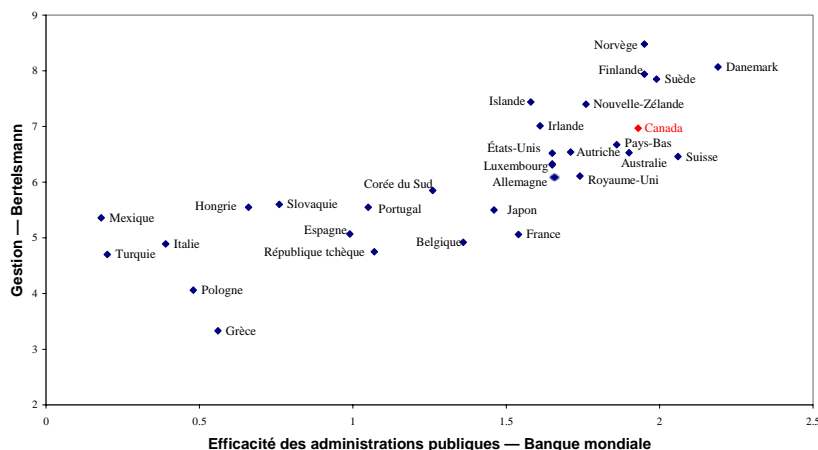
Les quatre sections ci-dessous signalent :

1. une comparaison de l'efficacité de certaines administrations publiques importantes du monde, y compris la nôtre;
2. notre cadre interne visant à assurer l'excellence de la gestion;
3. notre intérêt accru envers la gestion du personnel dans ce cadre; et
4. l'importance de connaître l'opinion des employés au sujet de la fonction publique et de son rendement.

### 1. Comparaisons internationales

Le Canada occupe un rang élevé dans les comparaisons internationales du rendement des administrations publiques en 2009.

Figure 15 : Classement international des administrations publiques



Sources : Sustainable Governance Indicators 2009 de Bertelsmann; Worldwide Governance Indicators 2009 de la Banque mondiale

Parmi les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), selon les indicateurs d'efficacité des administrations publiques établis par la Banque mondiale, le Canada se classe au sixième rang et, d'après l'indice de gestion Bertelsmann, au huitième rang. La figure 15 présente la position du Canada sur les deux échelles. Bien qu'elles laissent place à l'interprétation, de telles mesures nous donnent une idée de notre rendement relatif.

## 2. Excellence de la gestion

Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) est utilisé partout au gouvernement fédéral pour aider les ministères et les organismes à améliorer leur capacité de gestion et leur rendement. Parmi les divers éléments évalués à l'aide du CRG, certains sont directement liés aux objectifs de renouvellement de la fonction publique (pratiques de gestion du personnel, valeurs et éthique, gestion du changement, planification des activités et gestion du risque). On mesure aussi la capacité et le rendement des secteurs fonctionnels qui jouent un rôle clé dans l'exécution efficace des programmes et l'administration saine des fonds publics, notamment la gestion financière et la vérification interne.

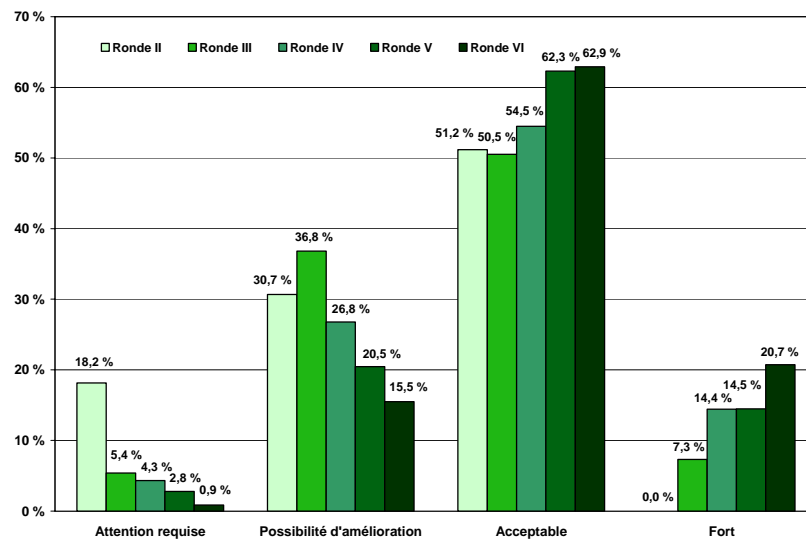
Dans le cadre d'une évaluation récente du modèle d'examen de la capacité du Royaume-Uni, une étude portant sur des pays membres de l'OCDE a révélé que seulement quatre administrations publiques sont dotées d'un cadre de gestion du rendement dont la portée, le champ d'application et l'approche s'apparentent au CRG.

Aspects évalués	Canada Cadre de responsabilisation de gestion	Royaume-Uni Examen de la capacité	États-Unis Programme de gestion du président	Corée du Sud Évaluation du rendement	Union européenne Cadre commun d'évaluation
Leadership	•	•			•
Structure organisationnelle	•	•		•	
Stratégie et politiques	•	•		•	•
Travail en partenariat	•	•		•	•
Gestion des ressources	•	•	•	•	•
Gestion financière	•	•	•	•	•
Gestion du rendement	•	•	•	•	•
Gestion du risque	•	•		•	
Apprentissage et innovation	•	•		•	•
Service à la clientèle	•	•		•	•
Rendement				•	•

Source : Bureau de vérification du Royaume-Uni, Assessment of the Capability Review programme, 2009

Les résultats des évaluations annuelles fondées sur le CRG menées par le Secrétariat du Conseil du Trésor montrent que les administrateurs généraux se servent du CRG pour appuyer leur responsabilité et accroître leur rendement en gestion. Les améliorations apportées au fil des ans relativement aux divers éléments de gestion ont été mesurées à l'aide du CRG. La figure 16 révèle que cette situation est à l'origine de l'augmentation du nombre d'organisations obtenant de bons résultats.

Figure 16 : Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) général  
Répartition des cotes – Ronde II à Ronde VI\*



Source : Secrétariat du Conseil du Trésor

\*La ronde II a été menée en 2004-2005 et la ronde VI, en 2008-2009.

En comparant les résultats de la ronde II avec ceux plus récents de la ronde VI, le pourcentage de ministères ayant obtenu une cote « Attention requise » est passé de 18 % à seulement 1 %, et le pourcentage de ceux qui ont reçu une cote « Acceptable », de 51 % à 63 %. Par ailleurs, le pourcentage des ministères ayant obtenu la cote « Fort », qui était de 0 % à la ronde II, a atteint 21 % à la ronde VI.

### **3. Nouveaux indicateurs pour la gestion du personnel**

En vigueur depuis le 1<sup>er</sup> avril 2009, les rapports ministériels relatifs au CRG ont changé après l'adoption d'un ensemble d'indicateurs de rendement et de progrès en vue de suivre la situation de la fonction publique et de la gestion du personnel. Ces indicateurs ont été élaborés par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, en partenariat avec les principaux intervenants, conformément à l'engagement pris dans le Plan d'action 2009-2010 pour le renouvellement de la fonction publique.

Les nouveaux indicateurs en matière de valeurs et d'éthique touchent la culture organisationnelle et le leadership fondé sur des valeurs. En matière de gestion du personnel, les indicateurs sont la mobilisation des employés, le leadership, l'équité en matière d'emploi, les plans d'apprentissage, la gestion du rendement, la planification intégrée des ressources humaines et des activités, la dotation, et les langues officielles.

Mis en place en mars 2010, le tableau de bord de la gestion du personnel fournit aux administrateurs généraux et aux organismes centraux des données à jour sur les tendances et les enjeux en matière de gestion du personnel, ce qui favorisera un processus décisionnel opérationnel souple. Le tableau de bord tient compte des nouveaux indicateurs en gestion du personnel. De plus, il comporte des fiches d'évaluation annuelle des ministères, qui font appel à un sous-ensemble d'indicateurs et de mesures de rendement clés fondés sur les résultats mis en œuvre en février 2010. Le tableau de bord permettra aux ministères d'atteindre l'excellence en gestion du personnel grâce à des outils reposant sur les pratiques novatrices et exemplaires des organisations fédérales ou d'autres administrations.

### **4. Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux**

Le quatrième sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) a été mené à l'automne 2008. Pour la toute première fois, le sondage pouvait être rempli en ligne et visait une population cible étendue d'employeurs distincts participants. Les résultats ont été rendus publics en mai 2009.



Le SAFF 2008 visait d'abord à donner un aperçu de l'opinion des fonctionnaires sur leur milieu de travail. Dans l'ensemble, les résultats du sondage font état d'une fonction publique forte, compétente et mobilisée qui a une image positive de l'effectif et du milieu de travail. Néanmoins, les quelques défis cernés nécessiteront l'adoption de mesures continues.

Les administrateurs généraux sont chargés de promouvoir et de mettre en œuvre des pratiques de saine gestion du personnel et, donc, selon les résultats du SAFF, de prendre des mesures conformes aux défis, aux forces et à la culture de leur organisation. De même, gestionnaires et employés doivent saisir les occasions de poser des gestes concrets pour effectuer des améliorations.

Le SAFF servira de référence pour mesurer les progrès à venir relativement au renouvellement du milieu de travail, et les résultats constitueront une source d'information importante pour le tableau de bord de la gestion du personnel.

### **Conclusion**

L'excellence en gestion du personnel est essentielle à la création d'un effectif dynamique et compétent qui favorise l'avancement des activités gouvernementales et offre des services d'excellente qualité aux citoyens canadiens.

Étant donné l'importance de la fonction publique au Canada et le rôle capital que joue le renouvellement pour préserver la solidité de cette institution nationale, notre repère ne peut que viser l'excellence.

## **Annexe E : Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre**

### **MESSAGE DES COPRÉSIDENTS**

---

Nous sommes heureux de vous présenter, Monsieur le Premier ministre, le quatrième rapport annuel du Comité consultatif sur la fonction publique.

Lors de l'élaboration du présent rapport, nous avons été impressionnés par les nombreuses possibilités qui s'offrent à la fonction publique. Nous faisons ici bien sûr allusion aux possibilités de réinventer son mode de fonctionnement en vue de mieux servir la population canadienne. Ces occasions, qui se présentent maintenant, varient. Elles vont des formidables possibilités qu'offrent les nouvelles technologies, à un effectif changeant de façon spectaculaire qui sème de nouvelles idées, en passant par les innovations intéressantes qui sont issues de l'imposante mise en œuvre du Plan d'action économique du Canada.

À notre avis, les circonstances se prêtent à une réévaluation et une transformation, de la part de la fonction publique, de ses modèles de gestion des activités gouvernementales. Il s'agit là d'une démarche ambitieuse. Nous sommes toutefois convaincus que, grâce à votre appui, la fonction publique saura relever le défi. Quant à nous, nous sommes fin prêts à puiser dans notre expérience collective afin de vous conseiller par rapport à ces questions.

Une fois de plus, nous vous remercions de l'intérêt personnel que vous accordez à ces questions. Nous nous réjouissons d'ailleurs à l'idée de poursuivre notre travail.

L'honorable  
Paul M. Tellier

L'honorable  
David Emerson

## **TABLE DES MATIÈRES**

---

<b>PARTIE I : CONTEXTE .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE II : BILAN .....</b>	<b>3</b>
GESTION DES RISQUES .....	4
MODERNISATION DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION .....	6
RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE .....	6
GOUVERNANCE DES RESSOURCES HUMAINES .....	7
<b>PARTIE III : OBSERVATIONS .....</b>	<b>7</b>
APPUI D'UN LEADERSHIP FORT .....	8
MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION ÉCONOMIQUE : LES RÉPERCUSSIONS SUR LA FONCTION PUBLIQUE .....	10
RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ EN MATIÈRE DE POLITIQUES : UNE FONCTION PUBLIQUE COMPÉTENTE ET BRANCHÉE .....	10
CRÉATION D'UN MILIEU DE TRAVAIL MODERNE ET PROPICE.....	12
<b>PARTIE IV : RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>13</b>
<b>PARTIE V : CONCLUSION .....</b>	<b>15</b>
PROCHAINES ÉTAPES .....	15
<b>APPENDICE 1 : MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF SUR LA FONCTION PUBLIQUE NOMMÉ PAR LE PREMIER MINISTRE.....</b>	<b>16</b>

## PARTIE I : CONTEXTE

Dans le monde complexe et interdépendant d'aujourd'hui, l'essor de tous les pays repose sur une fonction publique de haut calibre fondée sur des valeurs. Au Canada, la fonction publique est un atout national, une partie intégrante de l'avantage comparatif du pays et un élément déterminant de notre rendement concurrentiel dans l'économie mondiale. Elle contribue en outre à jeter les fondements d'un gouvernement démocratique rigoureux qui est essentiel à une société saine, à un climat de gestion résilient et à la capacité de notre pays à traverser cette période d'incertitude économique.

En 2009, la fonction publique fédérale a évolué dans un contexte de travail compliqué et imprévisible. Le pays a dû composer à la fois avec une récession économique majeure et des problèmes de santé et de sécurité liés à la pandémie de grippe H1N1. Des stratégies inédites ont été adoptées pour établir et mettre en œuvre le Plan d'action économique du Canada avec rapidité et efficacité, et des mesures décisives ont été prises afin d'assurer une réponse concertée aux risques pour la santé de portée nationale.

« La capacité des États à répondre aux principaux défis est mise à rude épreuve, et comme jamais auparavant. Les décideurs publics sont confrontés à un ensemble de problématiques en matière de politiques publiques d'une ampleur et d'une complexité sans précédent – chômage, changements climatiques, vieillissement des populations, migration ainsi que d'autres domaines de préoccupation à long terme. Les citoyens se tournent vers les États, à la recherche de solutions immédiates à des problèmes complexes tout en demandant des services publics de qualité destinés à répondre à leur situation évolutive et à leurs besoins. »

*Panorama des administrations publiques*  
Résumé, OCDE 2009

Tout récemment, en janvier 2010, à la suite du terrible tremblement de terre qui a secoué Haïti, la fonction publique a démontré sa capacité à favoriser la concertation entre les ministères et à mobiliser une énorme aide d'urgence. Le Canada a ainsi pu jouer tout de suite un précieux rôle dans l'effort international d'assistance à Haïti.

Au cours de la dernière année, la fonction publique a prouvé hors de tout doute qu'elle constitue une institution solide et novatrice. Elle a su s'adapter rapidement à des circonstances changeant de façon radicale, saisir les occasions de repenser et d'améliorer son mode de fonctionnement et, surtout, servir la population canadienne.

À notre avis, nous observons maintenant des résultats tangibles des efforts concertés visant le renouvellement de la fonction publique. Amorcée en 2006, cette initiative, dirigée par le greffier du Conseil privé, continue d'être la grande priorité en matière de gestion. La stratégie de gestion adoptée consiste à garantir que le gouvernement et la population soient bien servis, aujourd'hui et demain, par un effectif compétent et informé. Les résultats obtenus au cours de la dernière année témoignent de l'importance de cette stratégie.

Au moment où le pays entre en période de restriction budgétaire, il est évident que la fonction publique doit s'adapter au contexte dans lequel elle évolue. Cela dit, nous sommes convaincus que les pressions budgétaires ne devraient pas nuire à la capacité de la fonction publique à soutenir le gouvernement et à servir la population canadienne avec efficacité. À cette fin, le perfectionnement des employés et le développement du leadership, la modernisation du milieu de travail et le recrutement stratégique demeurent tous des aspects importants. Le renouvellement doit continuer d'être une priorité.

Notre environnement mondialisé présente à la fois des défis et des possibilités pour la fonction publique. Elle doit s'adapter à cette situation alors que les impératifs démographiques internes offrent l'occasion de transformer son effectif et ses leaders au sein de la haute direction. La compétence des personnes qui accèdent à des postes de direction et celle des nouveaux employés recrutés sont donc plus essentielles que jamais. En effet, elle garantit que l'institution demeure dynamique et sensible aux besoins de la population canadienne.

L'atteinte de cet objectif exige la prise de mesures mûrement réfléchies visant à :

- appuyer un leadership fort dans les postes aux échelons supérieurs de la fonction publique;
- renforcer la capacité d'élaborer des politiques;
- faire en sorte que la fonction publique soit compétente, informée et branchée sur la réalité de la population canadienne de tous les secteurs et régions;
- créer un milieu de travail moderne qui saura attirer des fonctionnaires, les maintenir en poste et leur donner les moyens de servir la population canadienne de façon réceptive, novatrice et efficace.

## **PARTIE II : BILAN**

Le Comité prodigue des conseils au Premier ministre depuis trois ans et les progrès accomplis sont manifestes. Dans notre dernier rapport, *L'atteinte de résultats : responsabilité et action*, nous avons proposé trois recommandations :

- (1) mettre au point une approche de gestion des risques fondée sur les principes;
- (2) renouveler les systèmes et les technologies de la fonction publique, en traitant la modernisation du système de rémunération comme la grande priorité;
- (3) veiller à ce que le renouvellement de la fonction publique demeure une grande priorité en matière de gestion.

Nous sommes heureux de constater que le Premier ministre et la fonction publique ont suivi ces recommandations.

## **GESTION DES RISQUES**

Le passage pangouvernemental complet à une approche de gestion des risques fondée sur les principes ne se fera pas du jour au lendemain. Toutefois, des progrès en ce sens sont réalisés. Les nouvelles idées susceptibles d'améliorer la conduite des activités gouvernementales ne se concrétiseront guère dans une culture d'aversion pour le risque et de tolérance zéro pour l'erreur.

Des mesures sont prises actuellement pour appliquer l'approche de gestion des risques aux activités gouvernementales. En 2009, le secrétaire du Conseil du Trésor a rendu public cette approche; elle sert à limiter les multiples procédures complexes et exigences en matière d'établissement de rapports. En d'autres termes, l'approche permet de combattre ce que l'on appelle « la prolifération des règles ». Des progrès sont réalisés grâce à l'élimination de règles inefficaces et inutiles, à l'allègement du fardeau en matière de rapports en se limitant aux renseignements essentiels et à la modernisation des processus et systèmes administratifs.

À l'heure actuelle, les organismes centraux rationalisent considérablement les exigences en matière de surveillance et d'établissement de rapports imposées aux ministères et en réduisent le nombre de façon importante. Les ministères et organismes responsables prennent des mesures additionnelles pour simplifier leurs processus internes de gestion. L'effort concerté qui a été déployé en vue de réduire le fardeau administratif pour les bénéficiaires de subventions et contributions, donne des résultats tangibles.

La présente démarche a une incidence importante : la fonction publique et les bénéficiaires de fonds publics peuvent mieux s'employer à servir la population canadienne.

***Vers un gouvernement efficace : Simplifier le labyrinthe de règles***

Quelques résultats concrets

- L'élimination des exigences de préapprobation visant les projets à faible risque du Fonds Chantiers Canada et la concertation avec les ministères ont accéléré la prestation de services aux bénéficiaires et favorisé une réduction des présentations (jusqu'à 80 p. 100).
- Une stratégie de vérification fondée sur le risque à Ressources humaines et Développement des compétences Canada a permis d'économiser 2 800 jours à l'étape de la vérification et de réduire de façon spectaculaire la charge des multiples vérifications imposée aux organisations bénéficiaires.
- Des millions de Canadiens ont profité des solutions informatiques de Service Canada, par exemple le relevé d'emploi électronique et le Service d'enregistrement des nouveau-nés, qui ont permis de réduire le temps requis pour expédier les rapports au gouvernement.
- Le passeport de l'employé permet à jusqu'à 75 p. 100 de l'administration publique centrale de faire circuler de façon sécuritaire des fichiers électroniques entre les ministères, de réduire les formalités administratives et de réaliser des gains d'efficacité.

Secrétariat du Conseil du Trésor, septembre 2009

La démarche est bien amorcée et doit se poursuivre. Nous sommes conscients que c'est le but visé.

À notre avis, l'épanouissement d'une culture de l'innovation fondée sur une gestion bien réfléchie des risques est essentiel. Cet aspect garantira l'émergence d'une fonction publique de haut calibre, à la fois responsable, capable de s'adapter et axée sur les résultats. Il faudra maintenir le niveau d'attention et d'engagement sur les plans politique et bureaucratique. Le Comité continuera de suivre les progrès à cet égard et d'offrir son soutien et ses conseils, au besoin, afin de réaliser d'autres progrès plus rapidement.



## **MODERNISATION DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION**

Les systèmes administratifs de la fonction publique accusent bien du retard sur ceux du secteur privé. Si le gouvernement n'investit pas dans la mise en place de systèmes plus efficaces, il y aura de sérieuses limites en ce qui a trait au rendement global de la fonction publique.

En 2009, le gouvernement a approuvé la modernisation du système de rémunération désuet de la fonction publique. Ce système inefficace était en place depuis une quarantaine d'années. Il ne faut pas oublier que le gouvernement avait déjà investi auparavant dans le système de pensions. Ces deux grands projets constituent donc un pas de géant vers la modernisation des systèmes de soutien administratif essentiels à toute grande organisation. La revitalisation des fonctions des systèmes administratifs permettra de cibler davantage les efforts sur la prestation de services au public.

La modernisation du système de rémunération est plus qu'un grand projet informatique. Premièrement, cette décision représente un pas important vers le renouvellement du fondement de la gestion efficace des ressources humaines au sein de la fonction publique fédérale. Deuxièmement, il s'agit d'une initiative qui transformera complètement les services de conseils en rémunération. Dans quelques années à peine, le système sera plus productif, efficace et rentable.

## **RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE**

Le renouvellement de la fonction publique continue d'être une stratégie de gestion essentielle. Il garantit que la fonction publique a la capacité permanente de faire avancer les activités gouvernementales. Les progrès constants que réalisent le greffier et la collectivité des sous-ministres nous encouragent. Ils le font en fixant des objectifs annuels concrets, en produisant des rapports à cet effet et en misant sur ces objectifs. Bon nombre d'objectifs ont été atteints grâce à l'adoption d'une approche plus stratégique et rigoureuse en matière de recrutement, de gestion des talents, de développement du leadership et de gestion du

rendement. Il faut saluer ces efforts et les encourager. Pour un coût modeste, les bénéfices sont grands; nous obtenons en retour une fonction publique compétente, dynamique et capable de s'adapter.

### **GOVERNANCE DES RESSOURCES HUMAINES**

En réponse aux recommandations que le Comité a formulées en 2008, le Premier ministre a annoncé la mise en place d'un nouveau régime de gestion des ressources humaines de la fonction publique en février 2009. Ce nouveau modèle de gouvernance avait pour objectif :

- de préciser que les sous-ministres sont principalement responsables de la gestion des ressources humaines;
- de rationaliser le processus et de réduire le nombre d'organismes centraux qui y participent;
- de modifier le rôle de l'organisme central pour lui permettre d'habiliter les sous-ministres au lieu de les surveiller.

En mars 2009, le poste de dirigeant principal des ressources humaines a été créé consolidant ainsi les responsabilités de l'employeur. La dirigeante principale s'est empressée de réduire le nombre de mesures de surveillance et de politiques centrales inutiles. Simultanément, les sous-ministres s'acquittent de leurs responsabilités de gestion de l'effectif. Bien qu'il soit trop tôt pour évaluer le succès de ce nouveau modèle, les progrès que le dirigeant principal a portés à notre attention nous encouragent. Ce travail constitue une condition préalable à la gestion stratégique des personnes et des talents au sein de la fonction publique.

### **PARTIE III : OBSERVATIONS**

Le Comité est bien au fait que la réalité de la fonction publique en est une de changements et de complexité. Nous avons donc consciemment essayé de rester au fait de l'incidence à court et à long terme de ce contexte sur les fonctionnaires et les cadres supérieurs. Au cours de la dernière année, nous en avons

beaucoup appris sur la capacité d'innover et d'obtenir des résultats dans un contexte de défis urgents et de portée nationale à relever. Nous avons également acquis une certaine connaissance de la capacité de la fonction publique à prévoir les grands enjeux et leurs répercussions sur le pays. Nous comprenons maintenant la façon dont la collaboration avec d'autres secteurs peut habituellement éclairer ce travail. Finalement, nous en savons plus sur les lacunes d'un milieu de travail dépassé au sein de la fonction publique.

#### **APPUI D'UN LEADERSHIP FORT**

Un leadership fort constitue le fondement d'une fonction publique efficace.  
En 2009 :

- Plus de 20 sous-ministres et sous-ministres délégués ont été nommés ou ont changé de portefeuille.
- Plus de 50 nouveaux sous-ministres adjoints ont été nommés.

Cette tendance se poursuivra sans doute dans les deux prochaines années, à mesure qu'une bonne partie des départs à la retraite prévus de fonctionnaires s'effectuera.

Une transformation complète du leadership au sein de la fonction publique s'opère actuellement en raison du départ à la retraite de la génération d'après-guerre et de la cessation du recrutement de personnel du milieu des années 1990. À court terme, les effets de ce changement se font sentir dans le roulement de personnel dans les postes aux échelons supérieurs. Un nombre grandissant de nouveaux cadres supérieurs sont promus. Ces derniers acceptent des postes essentiels où ils doivent assurer la prestation de programmes et de services importants, tout en apprenant le métier par la pratique. Compte tenu de la composition de l'effectif, cette dynamique ne changera pas avant quelques années.

Dans ce contexte, on ne peut trop insister sur l'importance d'une gestion rigoureuse des talents, y compris celle de la planification de la relève.

À notre avis, les nouveaux cadres supérieurs nommés en poste doivent exercer leurs nouvelles fonctions suffisamment

longtemps. La durée de leur mandat doit leur permettre de maîtriser pleinement les exigences liées à leurs responsabilités et d'exercer un leadership soutenu dans leur organisation. La connaissance de leur propre ministère doit aussi leur permettre de participer et de collaborer au leadership du gouvernement dans son ensemble.

Nous avons aussi approfondi notre compréhension de la complexité du travail des sous-ministres. Leur travail a d'ailleurs pris énormément d'ampleur ces dernières années. Il comprend maintenant :

- de nouvelles obligations en matière de reddition de compte qui ont accru les responsabilités personnelles des sous-ministres en matière de gestion des ressources humaines de leurs organisations, ainsi que leur participation aux activités quotidiennes;
- une gestion étendue du portefeuille afin de promouvoir la cohérence des programmes de multiples organisations se rapportant à un seul et même ministre;
- la nécessité d'aborder de manière horizontale entre ministères de nombreuses questions complexes qui transcendent souvent le mandat d'un seul et même ministre, comme les politiques sur les Autochtones, l'immigration, l'environnement et la sécurité;
- la nécessité de donner suite à la multitude de mécanismes de surveillance au Parlement et dans les organismes centraux de la fonction publique;
- la nécessité, pour les sous-ministres, de gérer leur organisation dans un contexte où les médias sont plus présents que jamais, l'examen public est toujours plus rigoureux et les attentes en matière de transparence sont de plus en plus élevées.

Nous estimons qu'il faudrait évaluer l'accumulation de conséquences attribuables à ces facteurs, de même que la possibilité de consolider certains organismes de surveillance. Une

surveillance excessive peut avoir pour effet de brouiller les responsabilités à un moment où les sous-ministres doivent se concentrer sur leur rôle fondamental; il est ici question de leur responsabilité de prodiguer aux ministres des conseils judicieux et opportuns sur des questions importantes en matière de politiques publiques.

#### **MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION ÉCONOMIQUE : LES RÉPERCUSSIONS SUR LA FONCTION PUBLIQUE**

En réponse à la crise économique, la fonction publique a dû trouver rapidement de nouvelles façons d'obtenir des résultats tout en gardant un équilibre entre les risques et la rapidité d'exécution, et cela, sans aller à l'encontre des principes du système du Cabinet. Elle a relevé le défi avec brio.

Elle a pris des mesures pour accélérer la mise en oeuvre du Plan d'action économique du gouvernement. Cet exercice a été possible grâce à un ensemble de mesures de rationalisation concernant la prise de décision en matière de politiques, les processus d'approbation administratifs, la mise en oeuvre, l'établissement de rapports et les communications. Le Comité est très impressionné et croit qu'il y a d'importantes leçons à en tirer sur le plan de la collaboration et de la gestion des risques. La fonction publique a une chance en or de repenser et de réinventer son mode de fonctionnement en mettant en pratique ces leçons à plus grande échelle. Cette capacité d'être à la fois réceptifs et responsables est cruciale si nous voulons être en mesure de gérer l'émergence rapide et imprévue de questions d'envergure nationale et mondiale.

#### **RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ EN MATIÈRE DE POLITIQUES : UNE FONCTION PUBLIQUE COMPÉTENTE ET BRANCHÉE**

Il est essentiel, pour les intérêts du Canada, que la fonction publique soit proactive lorsqu'il s'agit de cerner les nouvelles questions et leurs répercussions possibles sur le pays à long terme. Pour y arriver, elle doit trouver le juste milieu entre la gestion des questions urgentes et la planification stratégique et prévisionnelle à long terme. Nous comprenons que cet équilibre a été atteint grâce à la création de plusieurs initiatives de

planification des politiques dirigées par des sous-ministres. Nous croyons que ce travail de qualité est d'une importance extrême.

Une fonction publique isolée risque de tomber en désuétude. Nous estimons que la réflexion de qualité lors de l'élaboration de politiques publiques doit être renforcée par la perspective de citoyens, d'intervenants et d'experts issus d'autres compétences et secteurs (par exemple, le milieu des affaires, le milieu universitaire, les organisations non gouvernementales). Nous croyons que des politiques gouvernementales saines devraient s'appuyer sur un large éventail de perspectives. À notre avis, il faut que les décideurs recueillent constamment les commentaires et conseils de gens provenant de l'ensemble du pays et non seulement de ceux de la région de la capitale nationale.

Par ailleurs, il est maintenant possible pour la fonction publique de favoriser la participation de la population canadienne, particulièrement celle des jeunes, grâce aux technologies collaboratives Web 2.0, notamment les wikis, les blogues et le réseautage social. Ces outils sont d'excellents moyens pour la fonction publique de communiquer avec le public et d'être branchée.

Les technologies de réseautage social ont ouvert la porte à la transmission rapide de connaissances et d'idées à une échelle inégalée; elles ont même permis de faire disparaître les obstacles à l'échange d'information.

Nous saluons les mécanismes actuels visant à favoriser le dialogue avec les cadres supérieurs de l'externe. Nous encourageons d'ailleurs la fonction publique à se pencher sur d'autres possibilités de communiquer avec la population canadienne, de solliciter leurs connaissances et de connaître leur perspective.

Nous appuyons tout particulièrement les mesures telles que la participation de conseillers du secteur privé aux comités ministériels de vérification. Nous reconnaissons aussi le rôle important que joue le programme Échanges Canada dans l'amélioration du processus d'élaboration de politiques et la sensibilisation des divers secteurs au fonctionnement du gouvernement.

Cette année, le Comité a appris que les relations entre les universités et les cadres supérieurs de la fonction publique sont bien établies et soutenues par des pratiques et programmes officiels. Nous faisons ici allusion, entre autres, aux échanges universitaires, aux rapports entre les écoles de politiques publiques et les sous-ministres champions, aux liens étroits entre les chercheurs gouvernementaux et leurs homologues universitaires, aux programmes coopératifs et à d'autres programmes de recrutement. Nous encourageons la poursuite de cette collaboration et l'augmentation de la participation des universités et des autres secteurs dans l'élaboration de politiques et le processus d'examen.

#### **CRÉATION D'UN MILIEU DE TRAVAIL MODERNE ET PROPICE**

Le renouvellement de la fonction publique ne doit pas se limiter uniquement à des interventions ciblant l'effectif, mais également à enrichir le milieu de travail. Un environnement propice permettra aux milliers de fonctionnaires qui offrent des services essentiels à la population canadienne de partout au pays de mieux remplir leurs fonctions. L'approbation de la modernisation du système de rémunération marque une étape importante de l'amélioration des systèmes administratifs nécessaires pour que le milieu de travail soit propice. Il reste encore beaucoup à faire toutefois. Une attention soutenue s'imposera. Voici les deux piliers du renouvellement du milieu de travail :

- accomplir un travail de meilleure qualité et plus efficace grâce à des approches novatrices, des pratiques exemplaires et de nouveaux modèles de gestion. Nous croyons que l'examen permanent des améliorations est essentiel pour que les activités gouvernementales continuent de répondre aux exigences;
- créer un milieu de travail qui attirera les fonctionnaires, les maintiendra en poste et leur permettra d'innover, de collaborer et d'être sensibles aux besoins du public, notamment par l'adoption des technologies collaboratives dont la popularité augmente sans cesse au sein d'autres secteurs.

La progression autour de ces deux axes permettra à la fonction publique de mieux servir la population canadienne et d'offrir des conseils judicieux au gouvernement. Le milieu de travail ainsi créé sera plus qu'un endroit où les fonctionnaires remplissent leurs fonctions : ce sera aussi un lieu propice à la prestation de services au public.

## **PARTIE IV : RECOMMANDATIONS**

Le contexte dans lequel la fonction publique mène ses activités continuera d'être complexe, exigeant et imprévisible. Le Canada aura toujours besoin d'une fonction publique capable de s'adapter à la situation et de gérer les risques en vue d'atteindre les objectifs fixés; et d'une fonction publique dotée des outils qui lui permettront d'être productive et branchée sur la réalité des citoyens. Dans ce contexte, le Comité recommande de prendre les mesures suivantes.

### ***Appuyer un leadership fort***

1. Des mesures mûrement réfléchies doivent être prises pour gérer le roulement du personnel et assurer une plus grande continuité dans les postes de la haute direction. Compte tenu des réalités démographiques de la fonction publique, il est essentiel de garantir l'efficacité de la planification de la relève et de la gestion des talents.
  - Les administrateurs généraux devraient rester en poste pendant au moins trois à cinq ans : un objectif à maintenir. Nous sommes toutefois conscients que ce ne sera pas toujours possible à court terme, compte tenu des besoins démographiques et opérationnels.
  - Cependant, lorsque des changements rapides sont inévitables, il est d'autant plus important d'effectuer une gestion rigoureuse des talents et de planifier la relève. Ce processus devrait comprendre une approche systématique visant à former des sous-ministres délégués et des sous-ministres adjoints en vue de pourvoir à des postes aux échelons supérieurs.



### ***Demeurer compétente et branchée***

2. La fonction publique doit avoir la capacité d'anticiper les questions qui toucheront le pays à long terme et d'effectuer la planification nécessaire. Elle est donc tenue d'être constamment branchée sur les questions et préoccupations de la population canadienne.
  - La fonction publique devrait adopter une approche structurée visant à faire appel à de l'expertise générale provenant de l'externe. Parmi les mesures proposées, on compte la collaboration et les échanges avec les universités, les organisations de politiques sociales, les groupes de réflexion, les autres paliers de gouvernement et compétences, les organismes privés et les citoyens.
  - Invoquer des contraintes budgétaires pouvant nuire à la capacité de la fonction publique à entamer un dialogue direct avec des organisations externes, « c'est faire des économies de bouts de chandelle ». Les fonctionnaires doivent être capables d'obtenir des avis et une expertise de l'externe pour veiller à l'élaboration éclairée de politiques.
  - La fonction publique doit tirer pleinement parti des technologies collaboratives pour favoriser l'interaction avec les citoyens, les partenaires et les intervenants.

### ***Agir différemment***

3. La fonction publique devrait trouver des solutions novatrices pour transformer son mode de fonctionnement et de prestation de services à la population canadienne, et pour améliorer sa capacité d'élaborer des politiques.
  - Il faut tirer des leçons des mesures créatives prises dans le cadre du Plan d'action économique, en ce qui concerne la rationalisation de la prise de décisions, l'accélération de la mise en œuvre et la communication des résultats.

- Le modèle de gestion, qui prévoit une collaboration accrue et la gestion explicite des risques, devrait être utilisé pour aborder d'autres initiatives.

## **PARTIE V : CONCLUSION**

### **PROCHAINES ÉTAPES**

Au cours des prochains mois, à l'aube d'une période de contraintes budgétaires, le Comité compte trouver des moyens pour appuyer le renouvellement de la fonction publique.

- Il mènera des recherches et donnera des conseils quant à l'adoption de nouveaux modèles de gestion au sein de la fonction publique afin de se doter d'un effectif novateur et productif qui continue d'optimiser les ressources à l'aide des nouveaux outils et de la nouvelle technologie.
- Il s'informerera de la santé organisationnelle de la fonction publique et formulera des recommandations à ce sujet.
- Il examinera les conséquences des changements sur la gestion des ressources humaines après la mise en œuvre du modèle.
- Il suivra les progrès du combat contre la prolifération des règles et de la mise en place de pratiques mûrement réfléchies en gestion des risques.
- Il continuera de prodiguer des conseils pour garantir une fonction publique de haut calibre, en portant une attention particulière à la question cruciale de la gestion des talents dans les postes aux échelons supérieurs.

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

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

*L'honorable David Emerson, c.p., Ph. D.*

*Tony Comper, président et chef de la direction précédent  
de BMO Groupe financier*

*Donna Soble Kaufman, B.C.L, LL.M., administratrice  
de sociétés*

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

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

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

*Sheila Weatherill, C.M., administratrice de sociétés*

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