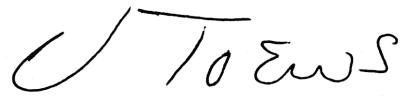


Agence de la fonction publique du Canada

2008-2009

Rapport sur les plans et les priorités

A handwritten signature in black ink that reads "Vic Toews". The signature is fluid and cursive, with "Vic" on top and "Toews" below it.

L'honorable Vic Toews
Président du Conseil du Trésor

Table des matières

Section I : Aperçu.....	1
Message du ministre	1
Déclaration de la direction	3
Raison d'être	4
Renseignements sur l'organisation.....	17
Tableau de concordance de l'architecture des activités de programmes (AAP).....	21
Total des dépenses prévues et équivalents temps plein	23
Plans et priorités	25
Section II : Analyse des activités de programmes par résultats stratégiques.....	26
Vue d'ensemble des activités de programme	26
Activité de programme 1 : Le programme d'orientation stratégique, de partenariats et d'intégration	27
Activité de programme 2 : Programme des services stratégiques	35
Activité de programme 3 : Programme d'intégrité et de durabilité.....	39
Section III : Renseignements supplémentaires.....	47
Tableau 1 : Liens du ministère aux résultats du gouvernement du Canada	47
Tableau 2 : Stratégie de développement durable (SDD).....	47
Section IV : Autres sujets d'intérêt.....	53
Activité de programme : Services internes	53

Section I : Aperçu

Message du ministre

En tant que président du Conseil du Trésor du Canada, j'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* 2008-2009 de l'Agence de la fonction publique du Canada, l'organisme chargé de coordonner la gestion des personnes dans la fonction publique du Canada.

La fonction publique fédérale doit changer au même rythme que la société canadienne. Étant le plus grand employeur au pays, elle fournit des services et des programmes essentiels qui touchent toute la population canadienne quotidiennement. Celle-ci veut et mérite un gouvernement transparent et responsable qui s'adapte à ses besoins changeants. C'est pourquoi le gouvernement fédéral a fait du renouvellement continu et de la modernisation de la fonction publique une priorité absolue.



L'Agence joue un rôle important dans ce processus de renouvellement, en dirigeant un programme tourné vers l'avenir qui favorise l'excellence de la main-d'œuvre et du milieu de travail. Elle adopte une approche intégrée en matière de gestion des personnes dans l'ensemble de la fonction publique. Elle conseille et appuie les organisations fédérales dans des domaines tels que l'apprentissage, les langues officielles, l'équité en emploi et les valeurs et l'éthique.

Je suis très satisfait de l'importance des mesures prises dans l'ensemble du gouvernement pour renforcer la responsabilisation et pour faire en sorte que la fonction publique continue à moderniser ses opérations. J'aimerais souligner notamment les travaux dirigés par l'Agence pour mettre en œuvre la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.

Dans le cadre de son mandat, l'Agence aide le gouvernement à prévoir les besoins de demain en gestion des personnes afin d'assurer que le Canada conserve une fonction publique moderne et professionnelle, prête à mettre en œuvre les priorités de la population canadienne et dévouée à la prestation d'excellents services.

Au nom de toutes les Canadiens et de tous les Canadiens, je tiens à remercier tous les employés fédéraux pour leur travail acharné et leur professionnalisme. J'encourage également tous les parlementaires et la population canadienne à lire ce rapport, afin d'avoir une meilleure compréhension des efforts constants du gouvernement pour maintenir une fonction publique de calibre mondial, qui continue à répondre à l'évolution des réalités de la société canadienne.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Vic Toews".

L'honorable Vic Toews, c.p., député
Président du Conseil du Trésor

Déclaration de la direction

Je soumets, aux fins de dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2008-2009 de l'Agence de la fonction publique du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de préparation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du budget des dépenses de 2008-2009 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports de rendement ministériels* et :

- ▶ il est conforme aux exigences précises d'élaboration de rapports figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- ▶ il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programmes de l'Agence, approuvés par le Conseil du Trésor;
- ▶ il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable;
- ▶ il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées;
- ▶ il rend compte de la situation financière en fonction des dépenses prévues et approuvées par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.



Nicole Jauvin
Présidente
Agence de la fonction publique du Canada

Raison d'être

En tant que l'employeur le plus important au Canada, la fonction publique du Canada agit à titre d'intendant dans la plupart des moteurs de la société canadienne, de nature économique ou sociale. Des milliers de fonctionnaires offrent des services d'avant-plan aux Canadiens et aux Canadiens, en s'assurant que ces derniers reçoivent les prestations de soutien du revenu auxquelles ils sont admissibles, en fournissant des soins de santé aux Autochtones vivant dans les réserves, en menant des missions de recherche et de sauvetage, en effectuant de la recherche climatologique dans l'Arctique canadien, etc. Des fonctionnaires se trouvent dans nos ambassades ou participent à des missions à l'étranger, où ils examinent les demandes de personnes voulant immigrer au Canada. Ils sont sur le terrain et stimulent le développement des régions pauvres du monde. Ils étudient les tendances scientifiques, économiques et sociales, à l'échelle nationale et internationale, présentent des idées au gouvernement et contribuent à la création de politiques et de programmes fédéraux qui répondent aux besoins et aux intérêts de la population canadienne. Le travail est stimulant, l'environnement est complexe, et les occasions d'apprendre et d'apporter une contribution sont immenses.

Comme pour n'importe quelle organisation, lorsqu'on lui retire ses édifices, ses ordinateurs et son infrastructure de bureau, il ne reste que les personnes, celles qui viennent travailler tous les jours, et qui trouvent le juste équilibre entre leur vie personnelle et leurs responsabilités professionnelles. Elles se réunissent en unités de travail et se consacrent à la réalisation d'objectifs et de buts communs. Elles considèrent les faits dans une perspective humaine, en essayant de trouver des solutions qui font la différence. Tout en travaillant aux quatre coins du pays, ces personnes font partie d'un tout, la fonction publique fédérale, et le succès de cette dernière en tant qu'organisation est possible grâce à leur contribution. Chaque année, des milliards de dollars sont versés aux fonctionnaires fédéraux qui, en retour, aident le gouvernement à gérer des milliards de dollars destinés à assurer le soutien et le développement de la société canadienne. Le but de la gestion des personnes est de maximiser l'investissement fait dans la fonction publique avec l'objectif de répondre aux besoins de la population canadienne.

Voici le contexte de l'Agence de la fonction publique du Canada, le point de convergence en matière de gestion des personnes dans la fonction publique du Canada.

Le but de l'Agence, énoncé comme son résultat stratégique dans l'architecture des activités de programmes (AAP), est simple. Il s'agit de créer des conditions afin que :

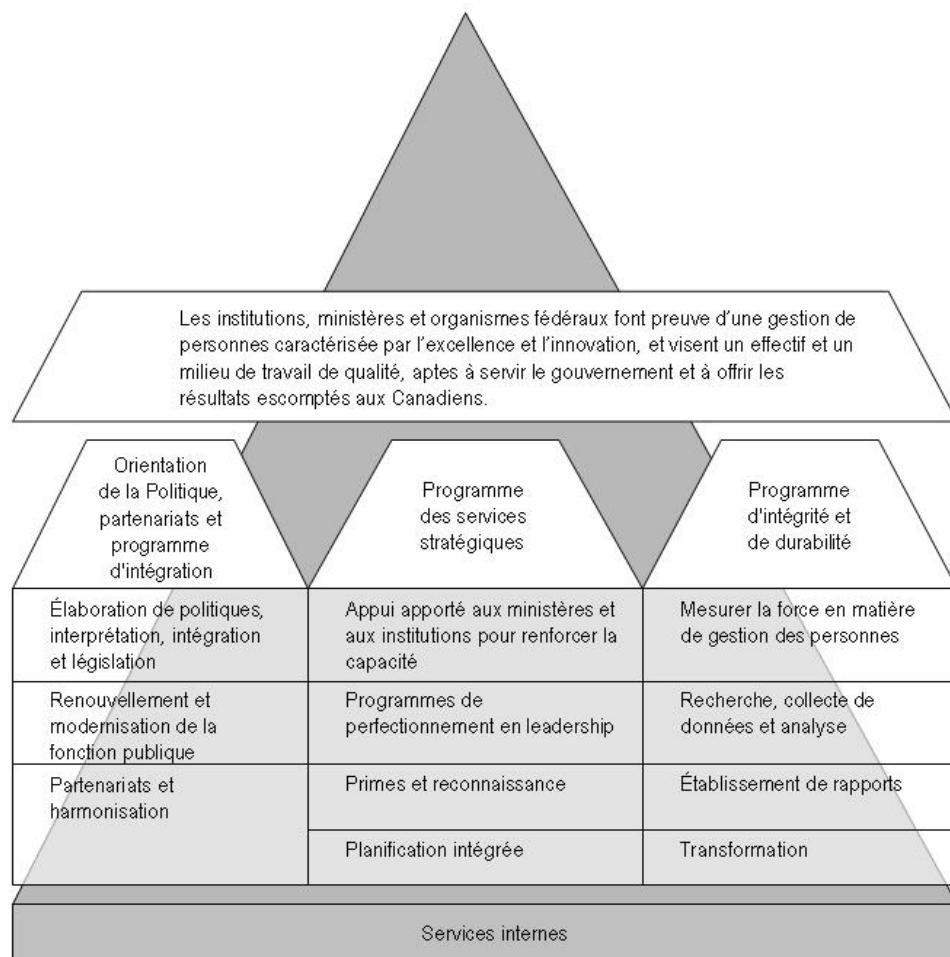
Les institutions, ministères et organismes fédéraux font preuve d'une gestion de personnes caractérisée par l'excellence et l'innovation, et visent un effectif et un milieu

de travail de qualité, aptes à servir le gouvernement et à offrir les résultats escomptés aux Canadiens.

Le défi consiste à trouver les ingrédients (un mélange d'orientation, de soutien et de suivi) requis pour maximiser l'efficacité des employés à l'échelle de la fonction publique. L'étendue de cette tâche est énorme sur le plan des ressources financières et humaines.

Au cours de la dernière année, l'Agence a subi une transformation interne, tant sur le plan philosophique que structurel, la première transformation ayant servi de base à la seconde. La composante structurelle de la transformation est présentée brièvement plus loin dans ce rapport. C'est l'aspect philosophique qui a inspiré la nouvelle APP de l'Agence, pour aider cette dernière à rendre compte de son travail et de ses réalisations, et orienter les réflexions internes en ce qui a trait à la combinaison optimale des produits et services visant à soutenir l'excellence en matière de gestion des personnes au sein de la fonction publique.

Voici la nouvelle APP de l'Agence :

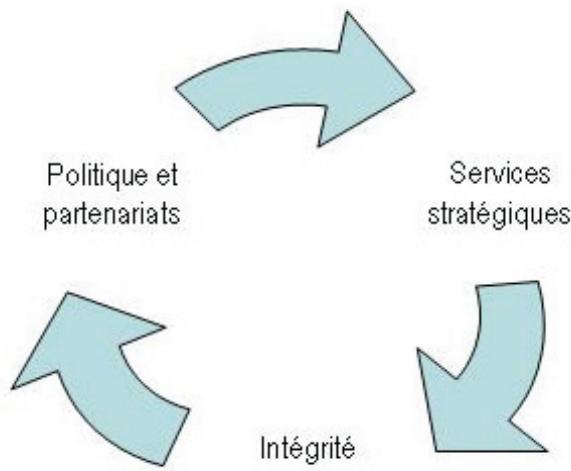


La première activité de programme englobe **la mise en place de partenariats et l'élaboration de politiques** qui définissent les normes et les orientations communes en ce qui a trait à la main-d'œuvre et au milieu de travail dans la fonction publique et intègre un grand nombre d'efforts liés à la gestion des personnes.

La deuxième activité de programme comprend la prestation de **services de soutien** aux ministères et aux organismes visant l'intégration réussie des normes et des orientations au sein de ces organisations afin d'appuyer les efforts individuels déployés pour atteindre une gestion des personnes réussie.

La troisième activité de programme assure **l'intégrité générale de la gestion des personnes** dans l'ensemble de la fonction publique grâce à une combinaison de projets de surveillance, d'établissement de rapports, de recherches et de stratégies à l'échelle de l'organisation.

Voilà les éléments fondamentaux du travail de l'Agence, qui sont en réalité des leviers appliqués d'une manière dynamique visant à se renforcer mutuellement. C'est pour cette raison que l'AAP de l'Agence fonctionne comme une matrice : il est impossible de séparer le fonctionnement d'un des leviers de celui des deux autres.



Politique et partenariats

Les partenariats aident à harmoniser les efforts dans un environnement diversifié et complexe.

La gestion des personnes dans la fonction publique est un travail de collaboration complexe, puisqu'il s'effectue sur trois principaux niveaux. Le premier comprend les fonctionnaires eux-mêmes. Ceux-ci sont plus que de simples employés : ce sont des partenaires dans la gestion de l'organisation. En tant que personnes, ils font évoluer et gèrent leur carrière comme faisant

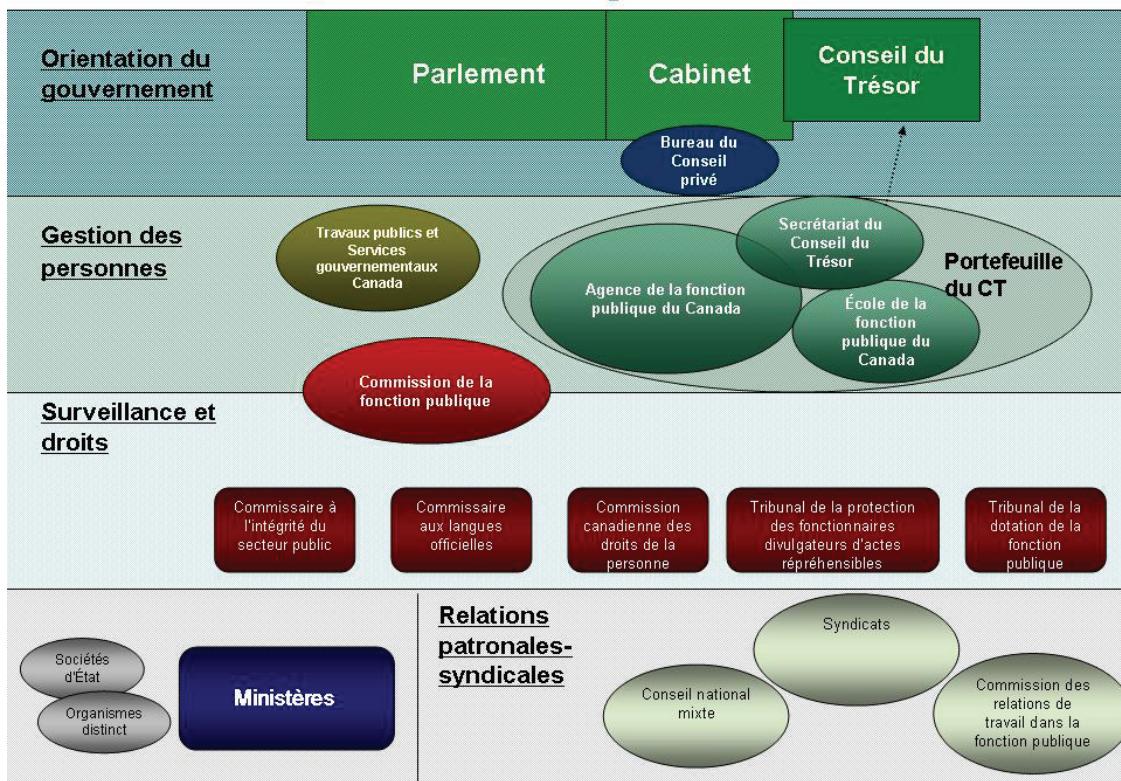
partie d'une tâche plus grande : la gestion des connaissances nécessaires à la réalisation du travail dont ils sont responsables. Ce sont également des leaders, qui encouragent et soutiennent leurs collègues, prennent des risques et essayent de nouvelles idées. Les superviseurs et les gestionnaires dirigent des équipes dont ils conseillent, encadrent et soutiennent les membres, et tentent de trouver des façons d'optimiser l'efficacité de l'effort collectif. Les syndicats jouent également un rôle important, puisqu'ils prennent le pouls de la main-d'œuvre, représentent ses intérêts et expriment clairement ses besoins.

Le deuxième niveau comprend les cadres supérieurs de la fonction publique, qui remplissent un rôle différent mais connexe. Ils assument davantage de responsabilités ministérielles liées au bien-être de l'organisation même. Le greffier du Conseil privé, en sa qualité de chef de la fonction publique, joue un rôle distinct en donnant le ton et l'orientation. Pour ce faire, il est soutenu par une collectivité de sous-ministres, qui sont à la fois conjointement responsables de la fonction publique et individuellement responsables des organisations qu'ils dirigent.

Le gouvernement du Canada constitue le troisième niveau. Il est responsable de s'assurer quelles besoins des Canadiens et des Canadiennes sont comblés et que des résultats sont atteints. Afin de remplir son mandat, le gouvernement charge le Conseil du Trésor, en sa qualité d'employeur, ainsi que le président du Conseil du Trésor, en sa qualité de président de ce comité du Cabinet et de ministre responsable de l'Agence, de donner l'orientation stratégique en matière de décision au sein de la matrice de la gestion des personnes.

La diversité du contexte de gestion des personnes au gouvernement est d'autant plus évidente sur le plan organisationnel, comme illustré dans le diagramme ci-dessous.

Gouvernance de la GRH au gouvernement du Canada



Il est important de reconnaître que les organisations représentées ci-dessus ont toutes des mandats différents, mais complémentaires, qui utilisent les trois leviers susmentionnés. Les efforts en matière de politiques et de partenariats, la prestation de services et l'assurance de l'intégrité ne relèvent pas seulement de l'Agence. Toutefois, en tant que référence en matière de gestion des personnes de la fonction publique, l'Agence a la responsabilité supplémentaire d'harmoniser les efforts de ces organisations, tout en respectant leurs différents rôles et autorités. Afin que la fonction publique atteigne l'excellence en matière d'effectif et de milieu de travail, les efforts de ces organisations doivent être complémentaires et, bien que les responsabilités et les priorités de chacun soient différentes, les objectifs communs doivent être bien compris.

L'un des principes importants sous-jacents à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) était de permettre aux ministères et aux organismes de gérer eux-mêmes leur effectif. Le principe est tout simple : ce sont les personnes qui se trouvent le plus près du milieu de travail et de la main-d'œuvre qui savent le mieux ce qui est nécessaire pour maximiser l'efficacité. En conséquence, chaque organisation contribuant au soutien central de la gestion des personnes a mis en place des mécanismes de consultation auprès des sous-ministres concernant leurs besoins pour appuyer leur organisation respective. Des mécanismes de gouvernance clés sont également

à la disposition des sous-ministres et des organismes centraux pour échanger des points de vue et discuter des priorités et des orientations. Le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique et le Comité consultatif des sous-ministres chargé de la gestion des personnes sont à la tête des processus de gouvernance collectifs.

Les organisations centrales responsables de la gestion des personnes tournent de plus en plus leur attention vers la gouvernance pour s'assurer que des objectifs communs soient établis, que l'information soit partagée et que les efforts soient harmonisés, s'il y a lieu. Les employés de ces organisations centrales travaillent en collaboration afin d'atteindre les objectifs communs. Au cours de l'année dernière, cet effort collectif a été clairement mis en évidence dans le travail conjoint entrepris par l'Agence et la Commission de la fonction publique (CFP), afin d'offrir des ateliers aux fonctionnaires et aux gestionnaires à l'échelle du pays. Ces ateliers avaient pour but d'accroître la compréhension de la façon dont les changements apportés par la LMFP peuvent simplifier et rationaliser la dotation. Ensemble, l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) et l'Agence gèrent la stratégie d'apprentissage pour la fonction publique. L'Agence établit les politiques concernant l'apprentissage nécessaire et l'EFPC fournit l'infrastructure éducative qui permet de respecter les normes établies. En ce qui concerne le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), sa stratégie sur la rémunération est harmonisée aux efforts liés à la classification de l'Agence.

Les politiques établissent une orientation commune

Bien que les partenariats soient essentiels à l'intégration des efforts en matière de gestion des personnes, une organisation aussi dispersée et diversifiée que la fonction publique nécessite aussi, dans certains domaines, des normes communes. Les responsabilités de l'Agence en matière de politiques comprennent :

- ▶ les langues officielles
- ▶ la gestion des cadres supérieurs
- ▶ la classification
- ▶ l'équité en matière d'emploi
- ▶ les valeurs et l'éthique
- ▶ l'apprentissage
- ▶ l'emploi

L'objectif dans l'établissement des politiques pour ces domaines clés est de s'assurer qu'on ait adopté un certain nombre de normes communes, peu importe l'endroit où les fonctionnaires travaillent. Or, comme il a été mentionné plus haut, la gestion des personnes dans la fonction

publique est fondée en grande partie sur un modèle décentralisé qui donne suffisamment de latitude aux ministères pour favoriser une excellente gestion des personnes et qui est adaptée à leur main-d'œuvre et à leur milieu de travail. Cette approche est en symbiose avec les politiques du Conseil du Trésor en matière de gestion des personnes et, au cours de l'année dernière, l'Agence a mis l'accent sur la simplification et la rationalisation de cet ensemble de politiques. Cette année, l'Agence poursuivra ces efforts tout en essayant de faciliter le travail de gestion des personnes des sous-ministères et de leur organisation. Les politiques centrales seront simplifiées et, par la même occasion, leur nombre sera réduit au maximum afin de soutenir les objectifs de la LMFP et de stimuler l'innovation en administration. La clé du succès est de trouver le juste équilibre entre la responsabilisation et la souplesse. À certains moments, cet équilibre peut signifier qu'il faille laisser de la latitude aux sous-ministères et aux ministères et leur permettre d'innover. Ces innovations peuvent par la suite être comparées et examinées, les faiblesses, lorsqu'il y en a, seront prises en considération et les forces seront adoptées et diffusées à grande échelle.

Les efforts de l'Agence sont vraiment au centre des partenariats et des politiques qui constituent la gestion des personnes. En ce qui concerne les partenariats, l'Agence se trouve à présider ou à gérer les programmes de bon nombre de comités et de structures visant à harmoniser les efforts en matière de gestion des personnes au sein de la fonction publique ainsi qu'à coordonner les idées et les initiatives et à déterminer lesquelles sont prioritaires. Ainsi, l'Agence coordonne la plupart des instruments qui mettent en place les normes relatives à l'effectif et au milieu de travail pour la fonction publique, et est donc au cœur des efforts visant à simplifier ces instruments. Tous ces efforts constituent la première activité de programme de l'Agence selon son AAP, son orientation en matière de politique, ses partenariats et son intégration.

Services stratégiques

L'établissement d'une orientation et de normes communes est au cœur du travail des organismes centraux de la fonction publique. L'étape suivante de l'intégration de l'excellence au sein de l'organisation consiste à mettre en place des mécanismes de renforcement pour appuyer les efforts des ministères et des organismes, dont le but est de suivre l'orientation commune pour non seulement atteindre mais dépasser les normes.

À certains moments, des économies d'échelle et des impératifs ministériels communs nécessitent la mise en place de programmes centraux qui soutiennent tous les ministères et les organismes dans leur quête vers l'excellence. Dans ce contexte, tous les acteurs de la gestion des personnes des organismes centraux travaillent en collaboration afin d'offrir un ensemble de services de soutien qui respectent ces objectifs communs et sont fortement axés sur la meilleure façon d'appuyer les efforts déjà déployés par les ministères et les organismes.

L'Agence considère ses services stratégiques comme le complément de ses deux autres leviers : déterminer la voie à suivre au moyen de politiques et de partenariats et préserver l'intégrité générale de la gestion des personnes au sein de la fonction publique. Les services stratégiques peuvent aussi contribuer à l'orientation de la politique, comme c'est le cas pour le soutien apporté aux petits organismes, permettant d'évaluer les répercussions des politiques et de surveiller les avantages de la simplification, et de porter une attention spéciale à des domaines d'importance particulière. C'est le cas pour les programmes de perfectionnement en leadership de l'Agence, qui créent un environnement où l'on peut repousser les limites en matière de renforcement des aptitudes en leadership, tout en permettant d'évaluer et de gérer le talent des cadres supérieurs à l'échelle de la fonction publique. La gestion concertée des talents deviendra de plus en plus importante, puisque le besoin de recruter, de perfectionner et de retenir des dirigeants à tous les niveaux de la fonction publique devient de plus en plus impératif dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel.

L'Agence reconnaît l'importance de comprendre le point de vue du client ainsi que d'être tournée vers le service à la clientèle dans tout ce qu'elle fait. La mise en place de nouvelles politiques peut servir de bon exemple. Le processus d'élaboration et d'approbation par le Conseil du Trésor de ces instruments est bien compris; il est constitué de recherches, de consultations, de collaborations et de recommandations. Cependant, une fois mises en place, ces politiques doivent être soutenues. Ce soutien peut prendre la forme d'appels téléphoniques par des experts de l'Agence, spécialisés dans des domaines comme les valeurs et l'éthique ou l'équité en matière d'emploi. Il peut également s'agir d'activités de rayonnement, pour lesquels des experts de l'Agence rencontrent des fonctionnaires touchés par les politiques. Ce fut le cas, par exemple, pour les politiques sur la gestion des cadres supérieurs approuvées récemment.

De plus en plus, le souci du service à la clientèle est au centre de toutes les activités de l'Agence. Par exemple, cela apparaît clairement dans les composantes de la gestion des personnes du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Au cours de la prochaine année, l'Agence élaborera une approche axée sur les portefeuilles pour soutenir les ministères et les organismes. Dans cette approche, les renseignements recueillis au moyen de l'évaluation de ces éléments du CRG seront combinés aux renseignements provenant d'autres sources (comme des sondages, des plans ministériels intégrés, et plus encore) afin de créer un profil complet des réussites et des défis du ministère. L'objectif final sera d'évaluer globalement les pratiques exemplaires et de créer un cycle d'amélioration continue. En ce qui concerne les domaines qui nécessitent de l'amélioration, l'Agence, en collaboration avec les ministères, cherchera des manières d'utiliser son expertise pour soutenir les efforts d'amélioration d'un ministère. À terme, cette approche pourrait servir aux partenaires en gestion des personnes des organismes centraux, ce qui favoriserait une plus grande harmonisation des services de soutien de la fonction publique.

Le succès de l’Agence en matière de service à la clientèle est le résultat d’une bonne compréhension des besoins et des attentes des ministères. Ces points de vue sont recueillis au cours du travail quotidien de tous les employés de l’Agence, dont les interactions auprès des ministères, des collectivités de pratique, des intervenants en ressources humaines et des fonctionnaires, fournissent la plupart des données brutes permettant de comprendre les besoins des clients. Récemment, l’Agence a mené une étude de consultation externe afin de recueillir, à l’échelle de la fonction publique, les opinions concernant ce que fait l’Agence et la façon dont elle le fait. Les points de vue des spécialistes en ressources humaines, des gestionnaires et des cadres supérieurs sont recueillis afin d’évaluer le rendement de l’Agence et de fournir une orientation quant à la façon dont l’Agence peut améliorer ses activités.

Les besoins en matière de gestion des personnes au sein de la fonction publique ne sont pas statiques. En leur portant une attention particulière, les domaines présentant des faiblesses deviennent des forces. Bien sûr, de nouveaux défis surgiront et demanderont, à leur tour, une attention particulière. Par son statut de référence en matière de gestion des personnes, l’Agence se trouve dans une position idéale pour gérer et surveiller les tendances, en déployant ses ressources de façon stratégique, afin de maximiser leurs répercussions, que ce soit en dirigeant de nouvelles idées et de nouveaux concepts ou en redirigeant ses efforts vers des domaines très rentables.

Intégrité

Comme il a été précisé précédemment, la fonction publique fédérale est l’employeur le plus important au Canada. Les employés de cette institution sont répartis dans de nombreux ministères et organismes, dont certains comptent des milliers d’employés et d’autres, moins d’une douzaine. Au même titre que n’importe quelle entreprise, ces organisations ont le loisir d’établir leurs propres orientations en matière de gestion des personnes; cette liberté correspond au modèle de délégation des pouvoirs mis de l’avant dans la LMFP. Cependant, comme il a été démontré dans la section sur les politiques, des orientations et des normes communes dans certains domaines sont partie intégrante de cette approche. L’équilibre entre l’individualité des ministères et la collectivité que représente la fonction publique est essentiel au maintien de l’intégrité de la gestion des personnes dans la fonction publique.

L’information est au cœur de l’intégrité. Ce sont parfois des impératifs légaux qui servent à déterminer si les obligations statutaires ont été respectées, comme dans le cas des exigences en matière de prestation de services au public en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. Par ailleurs, les besoins en renseignements s’articulent également autour de la conformité aux politiques du Conseil du Trésor, telles que celles se rapportant à l’apprentissage requis. Dans les deux cas, il s’agit d’évaluer l’efficacité des normes et du soutien qui ont été mis en place.

On s'efforce également de recueillir des renseignements sur le rendement en matière de gestion des personnes au sein des ministères et de l'ensemble de la fonction publique. Ces efforts s'appuient d'abord sur les éléments du CRG qui portent sur la gestion des personnes, mais ils vont bien au-delà de ceux-ci. Dans le but d'appuyer cette tâche, l'Agence renouvelle son approche de la mesure du rendement afin de s'assurer qu'elle n'évalue que ce qui compte vraiment. À cet égard, l'accent est mis sur la détermination des facteurs clés d'une gestion des personnes réussie, dans l'ensemble de la fonction publique et à l'échelle des ministères. Ces renseignements servent ensuite de trois manières différentes : ils alimentent la réflexion sur les orientations générales de la gestion des personnes dans la fonction publique; ils aident les ministères à faire avancer leurs propres programmes de gestion des personnes; et ils renseignent les gestionnaires sur la meilleure façon de maximiser leurs efforts en matière de gestion des personnes afin que leur main-d'œuvre et le milieu de travail en bénéficient.

Il est important de souligner que la cueillette de ces renseignements ne vise pas forcément à renforcer la conformité; il faut plutôt voir cette activité comme une partie du cycle de leviers qui soutiennent l'excellence en matière de gestion des personnes. Ainsi, elle procure, de manière efficace, une compréhension qui permet d'élaborer des politiques et de créer des partenariats, ainsi que d'offrir les services de soutien qui en découlent. Au fond, l'objectif est simple : il s'agit d'évaluer dans quelle mesure le système de gestion des personnes fonctionne, de déterminer les secteurs auxquels il faut porter attention et, bien sûr, d'apporter les correctifs, le cas échéant.

La recherche est un autre élément important du maintien de l'intégrité de la gestion des personnes. Les modifications dans la manière de gérer les personnes, les changements d'orientations de même que les innovations dans ce domaine doivent être bien documentés. De plus en plus, l'Agence s'applique à ce que ses efforts soient fondées sur une connaissance empirique claire de l'état de la gestion des personnes au sein de la fonction publique et sur une compréhension approfondie des éléments qui font qu'un système de gestion des personnes est excellent. Les idées novatrices à ce sujet peuvent être puisées autant au sein de l'organisation qu'à l'extérieur de celle-ci. Par exemple, si Agriculture et Agroalimentaire Canada a établi de nouvelles manières d'accélérer le processus de dotation, il faudrait étudier et évaluer ces méthodes en vue d'établir s'il est possible de les appliquer à l'ensemble de la fonction publique. De la même façon, si le secteur privé dispose de méthodes permettant d'accroître l'engagement des employés, il faudrait les examiner et établir si elles peuvent être appliquées dans le contexte de la fonction publique. Les recherches quantitatives et qualitatives, les sondages, l'étude des pratiques exemplaires, le secteur privé et les autres organisations du secteur public, tant au Canada qu'à l'étranger, sont autant de sources de renseignements sur les défis de la gestion des personnes et l'excellence dans le domaine qui peuvent être pertinentes pour la fonction publique.

On demande parfois à l'Agence de diriger les efforts déployés par l'ensemble de la fonction publique, non seulement pour y maintenir l'intégrité de la gestion des personnes, mais également pour placer la barre plus haut. Le rôle de leadership qu'elle a joué dans la mise en œuvre de la LMFP constitue un bon exemple de ce genre de responsabilités, tout comme le soutien qu'elle offre dans le cadre du renouvellement de la fonction publique.

Au cours de la dernière année, l'Agence s'est particulièrement concentrée sur la définition et l'évaluation de tous les aspects de la gestion des personnes, depuis l'embauche des employés jusqu'à leur départ. Cette schématisation des processus est la première étape d'un travail de longue haleine au cours duquel on procédera non seulement à la restructuration des processus, mais également au renouvellement de l'infrastructure qui les soutient. L'infrastructure de la gestion des personnes doit être mise à jour. Il faut simplifier les processus, les rationaliser et les rendre plus rapides. En outre, ces processus doivent être appuyés par de nouvelles technologies, qui permettraient de réduire les coûts et, encore une fois, d'accélérer la gestion des personnes. Ces mesures font partie d'un vaste ensemble de changements dont l'objectif est de simplifier et de rationaliser la gestion des personnes, tout en en maintenant l'intégrité et en se conformant à l'ensemble des règles qui régissent actuellement la gestion des personnes dans la fonction publique. La simplification des processus se poursuivra, et les politiques feront l'objet d'un examen encore plus attentif qu'auparavant, afin de s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes. On s'attardera plus particulièrement à la façon de réduire le fardeau découlant de l'établissement de rapports que les organismes centraux font porter aux ministères. L'objectif est de favoriser une culture d'innovation dans la gestion des personnes, mais également dans toutes les opérations de la fonction publique.

Application des leviers à la gestion des personnes

Comme il a été mentionné, les répercussions combinées des trois leviers décrits plus haut – partenariats et politique, services de soutien, intégrité – ont pour but de créer des conditions où les ministères, les organismes et les organisations du gouvernement fédéral peuvent atteindre une gestion des personnes excellente et novatrice, ainsi que des milieux de travail de grande qualité et une main-d'œuvre capable de servir le gouvernement et de livrer à la population canadienne les résultats escomptés. Que ce soit par le biais de politiques et de partenariats, de services stratégiques ou d'activités en lien avec l'intégrité, l'Agence doit être proactive lorsque vient le temps de comprendre et d'évaluer les facteurs qui ont des répercussions sur la qualité de la gestion des personnes. Elle doit aussi examiner des façons de les appliquer, d'un point de vue pratique, à l'effectif et au milieu de travail.

La fonction publique n'est pas isolée. Comme l'a précisé le greffier du Conseil privé dans ses rapports et dans ses discussions sur le renouvellement de la fonction publique, les données

démographiques changeantes de la population et de la main-d’œuvre du Canada, les progrès technologiques et l’économie mondiale – en particulier les répercussions de cette dernière sur le marché du travail – ne sont que quelques-uns des facteurs qui influencent la nature et la portée du travail des fonctionnaires et de la gestion des personnes de la fonction publique. Avoir affaire à un environnement en évolution n’a rien de nouveau. Il y a un peu plus de 20 ans, il n’y avait pas d’ordinateurs de bureau dans les milieux de travail. Maintenant, ceux-ci sont essentiels à la communication entre fonctionnaires, à la recherche de politiques et à l’exécution de programmes. Il est évident que les milieux de travail et la main-d’œuvre ont évolué depuis leur apparition et celle d’autres technologies, et qu’ils continuent à le faire. Que l’enjeu concerne la technologie, les données démographiques, la mondialisation ou tout autre changement socioéconomique d’envergure, ce qui importe, c’est que le rôle de l’Agence consiste à examiner et à évaluer les répercussions sur la gestion des personnes dans la fonction publique.

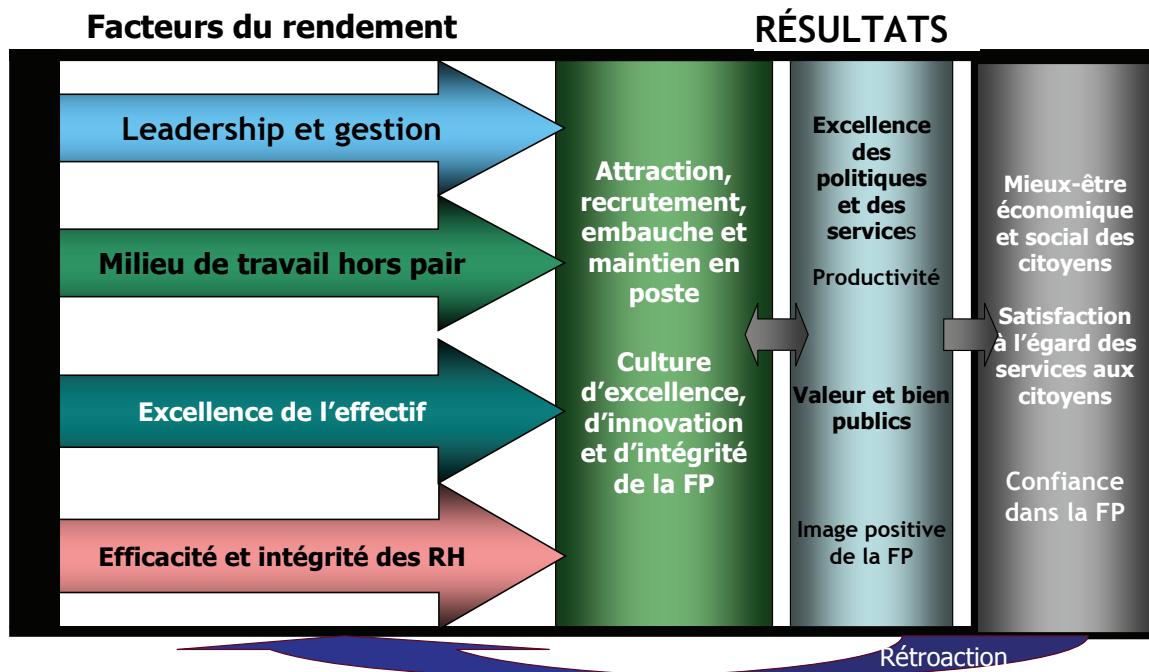
Aller de l’avant

Les efforts que met l’Agence à appliquer les trois leviers de gestion des personnes se reflètent dans son AAP révisée. Cette nouvelle approche permet à l’Agence d’examiner la manière dont elle fonctionne quant à sa politique, son service et ses fonctions d’intégrité, en plus de lui permettre d’examiner des sujets particuliers qui concernent les trois fonctions. Cela renforce la manière dont ces leviers agissent de concert pour constituer trois aspects d’une stratégie d’ensemble visant à renforcer une orientation commune de la gestion des personnes.

L’Agence comprend qu’elle n’est pas seule pour appliquer ces trois leviers : les politiques en matière de relations de travail sont établies par le SCT, les programmes d’apprentissage sont offerts par l’EFPC et l’intégrité de la dotation est maintenue par le CFP. La clé du succès est d’harmoniser ces efforts et de faire en sorte qu’ils soient concentrés sur un objectif commun, fondé sur une compréhension commune de la manière dont fonctionne une gestion des personnes réussie.

Tout comme le CRG explique quelques-uns des éléments d’une gestion réussie de la fonction publique, y compris la façon dont la gestion des personnes s’intègre dans le cadre de gestion élargi, on travaille actuellement à comprendre et à prendre davantage en compte le cadre pour la gestion des personnes dans le contexte de la fonction publique.

Créer une fonction publique hautement performante : le rôle des « personnes »



En s'appuyant sur les éléments du CRG en matière de gestion des personnes et sur l'examen des composantes de gestion des personnes réussies, l'Agence collabore avec ses partenaires pour évaluer ces éléments catalyseurs et leurs répercussions sur la gestion des personnes et leur relation avec celle-ci, et finalement, pour servir la population canadienne. Ces éléments peuvent aider à déterminer où la fonction publique doit placer ses efforts en matière de gestion des personnes. Ils peuvent alimenter notre compréhension de la manière dont la fonction publique se modernise et se renouvelle. Ils peuvent aider à établir un climat qui permet de contrer l'aversion pour le risque et d'encourager l'innovation. Là encore, ces éléments ne sont pas nouveaux en soi et les cadres de gestion vont et viennent. L'essentiel est que le mode de pensée traditionnel soit remis en question. Il pourrait ainsi être confirmé, parfois repensé, et à l'occasion, remplacé par de nouvelles manières de faire les choses. Ce processus constitue la base d'un cycle d'amélioration continue et il est de la responsabilité de l'Agence de l'utiliser pour atteindre l'excellence dans la gestion des personnes, en élaborant de tels cadres et en comprenant la manière dont il faut appliquer les leviers – en ayant toujours comme objectif l'amélioration continue de la gestion des personnes dans la fonction publique.

Renseignements sur l'organisation

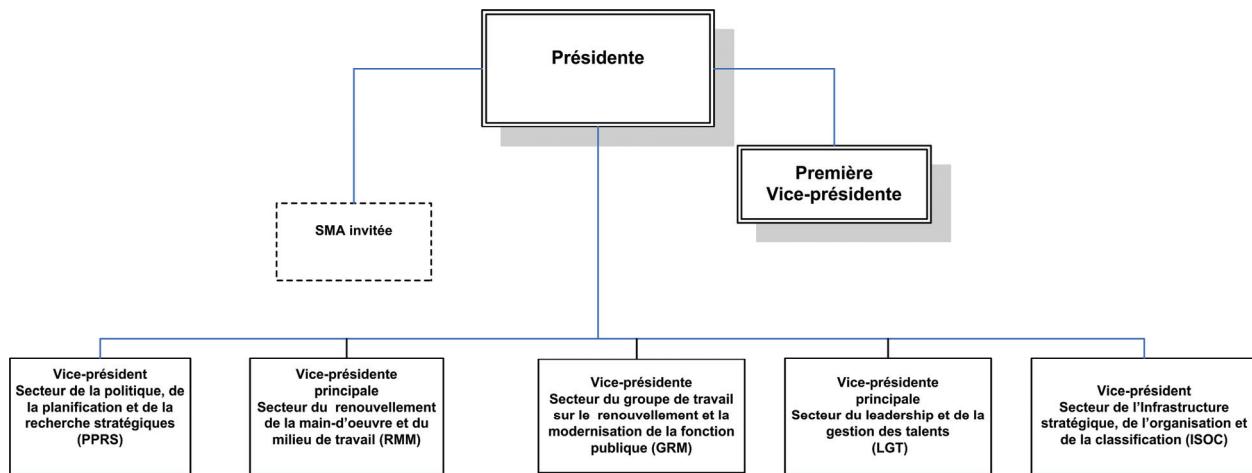
En octobre 2007, l'Agence a annoncé une nouvelle structure organisationnelle qui renforcera sa capacité de remplir son mandat d'avant-garde qui est de faire progresser la gestion des personnes à l'échelle de la fonction publique. Le mandat de l'Agence voulant qu'elle serve de centre de coordination de la gestion des personnes au sein de la fonction publique n'a pas changé.

Cependant, sa nouvelle structure rehaussera sa capacité de fonctionner de façon plus stratégique et centrée à la fois à l'interne et avec ses partenaires. En fin compte, l'Agence pourra mieux répondre aux besoins de ses clients, soit les ministères, les gestionnaires, la collectivité des RH et les fonctionnaires, et les aider à faire avancer l'excellence en matière de gestion des personnes.

La nouvelle structure vise également l'optimisation de l'efficacité des opérations de l'Agence. En regroupant des domaines qui sont naturellement liés entre eux, (p. ex., les politiques et les programmes qui ont une incidence sur la structure sociale de la fonction publique – les valeurs et l'éthique, les langues officielles et l'équité en emploi), elle regroupe son expertise fonctionnelle de manière à ce que les personnes qui effectuent un travail semblable peuvent se consulter et s'appuyer. En créant une organisation dont un secteur se charge de l'orientation et de la coordination stratégiques globales et dont quatre autres, de secteurs d'activités précises, l'Agence engendrera des synergies internes tout en mettant en relief les priorités clés.

La structure organisationnelle de l'Agence comprend :

- ▶ quatre principaux secteurs d'activité – Renouvellement de la main-d'œuvre et du milieu de travail;
- ▶ Groupe de travail sur le renouvellement de la fonction publique et Modernisation; Infrastructure stratégique, Organisation et Classification; Leadership et Gestion des talents;
- ▶ un secteur global d'orientation stratégique et d'intégration – Politique stratégique, Planification et Recherche;
- ▶ trois directions générales de soutien organisationnel – Gestion des personnes et Services administratifs, Finances et Communications.



Le Secteur du renouvellement de la main-d'œuvre et du milieu de travail se charge des politiques et des programmes liés à l'emploi, aux valeurs et à l'éthique, aux langues officielles, à la diversité et à la planification intégrée des ressources humaines (RH). Il permet de constituer et de maintenir en fonction une main-d'œuvre dynamique, dévouée et bien gérée, qui est représentative de la population diversifiée du Canada, qui sert les Canadiens et les Canadiens dans les deux langues officielles et qui appuie les collectivités fonctionnelles et les réseaux connexes.

Le Secteur du groupe de travail sur le renouvellement de la fonction publique et modernisation a pour fonction d'appuyer le programme de renouvellement de la fonction publique, en fournissant des conseils, des analyses, des outils de surveillance, de rayonnement et de coordination. Il poursuit aussi les efforts de modernisation des RH, conformément à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.

Le Secteur de l'infrastructure stratégique, de l'organisation et de la classification agit comme chef de file pour la création de l'infrastructure de base des RH pour la fonction publique et pour la poursuite d'initiatives visant à moderniser la classification.

Le Secteur du leadership et de la gestion des talents est le centre de coordination du perfectionnement du leadership et de la gestion des talents de la fonction publique. Il agit comme chef de file en matière de politique de gestion des cadres supérieurs et de leur rémunération; de politique sur l'apprentissage; de programmes et de stratégies de perfectionnement du leadership; de prix et de reconnaissance de la fonction publique; d'Échanges Canada et du Programme des dirigeants et dirigeantes émerites du gouvernement du Canada; du secrétariat des sous-ministres adjoints. De plus, la directrice générale invitée soutient la priorité du renouvellement de la gestion des talents de la collectivité des cadres supérieurs.

Le Secteur de la politique stratégique, de la planification et de la recherche appuie l'orientation en matière de gestion des personnes et l'harmonisation des efforts déployés à cet égard à l'intérieur et à l'extérieur de l'Agence. Le secteur agit comme filtre empirique, axé sur les résultats par ses initiatives en politique stratégique, en recherche et en savoir, tout en recueillant des renseignements en vue d'évaluer le rendement ministériel en matière de gestion des personnes. En outre, il favorise l'excellence au sein de l'Agence en exerçant sa responsabilité pour la planification stratégique.

La Direction de la gestion des ressources humaines et des services administratifs fournit des services internes de gestion des RH à l'appui de l'objectif qu'a l'Agence de créer une main-d'œuvre et un milieu de travail modèles.

La Direction des finances appuie l'intégrité financière globale de l'Agence.

La Direction des communications regroupe les activités de communication, de marketing, de rayonnement au sein de l'Agence. Il lui incombe d'élaborer et de maintenir à jour une présence uniforme de l'Agence dans Internet, d'appuyer les activités parlementaires ainsi que les activités internes et externes en communication, y compris le site Internet.

La SMA invitée fournit des conseils stratégiques aux administrateurs généraux concernant la gestion de leur cadre des SMA, tout en répondant aux besoins plus vastes de la collectivité des SMA dans son ensemble.

Gouvernance

L'Agence présente une structure de gouvernance qui fait appel à la fois à des comités formels de prise de décisions qui possèdent des réseaux internes et à des champions de l'Agence pour divers domaines d'intérêt. Cette structure de gouvernance constitue le fondement qui appuie des comités et les réseaux externes qui élargissent la portée et l'influence des efforts déployés par l'Agence en vue d'harmoniser les initiatives de gestion des personnes à l'échelle de la fonction publique.

Les propositions en matière de politiques et de programmes générées par les divers secteurs de l'Agence sont traitées au moyen d'un processus d'approbation composé de deux comités. Le comité coordonateur des directeurs généraux (CCDG) sert de forum pour les échanges et les discussions ouvertes, où les directeurs généraux de tous les centres de responsabilité au sein de l'Agence réunissent leur bagage, leur expérience antérieur et leur mandat actuel, afin d'examiner collectivement les initiatives et les propositions de l'Agence. De nouveaux concepts, la mise en commun de renseignements et les remue-méninges font tous partie du travail du CCDG.

Une fois un enjeu retenu par le CCDG, la prochaine étape du processus d'approbation est le forum des politiques du Comité de la haute direction (politique du CHD). Les hauts gestionnaires de l'Agence, sa présidente, les personnes qui relèvent directement de celle-ci et la première vice-présidente se réunissent pour examiner les questions présentées au CCDG, afin de leur accorder leur approbation interne finale. Les propositions de politiques destinées à être présentées au Conseil du Trésor sont sujettes à des processus supplémentaires de gouvernance en vue d'harmoniser le programme et les efforts déployés en matière de politiques de l'Agence et du Secrétariat du Conseil du Trésor.

L'Agence coordonne également des forums clés de sous-ministres en matière de gouvernance : le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique et le Comité consultatif sur la gestion des ressources humaines. Ces comités, appuyés par l'Agence, servent de forums qui intègrent la gestion des personnes et les efforts de renouvellement dans l'ensemble de la fonction publique. Bien que les initiatives de l'Agence elle-même soient souvent présentées à ces comités une fois passées par les mécanismes de gouvernance internes de l'Agence, ces comités examinent également les propositions et les mécanismes des autres partenaires des RH.

Les réseaux de l'Agence sont branchées sur les efforts qu'elle déploie en vue de favoriser l'excellence à l'interne sur de multiples fronts, y compris l'excellence en matière de politique et d'administration, de collectivités d'intérêts communs au sein de l'Agence, ainsi que des recouplements de divers groupes de personnes dévouées à la promotion et à l'appui du changement et de l'amélioration constante au sein de l'Agence.

Tableau de concordance de l'architecture des activités de programmes (AAP)

En 2007, l'Agence a mis à jour son APP, vu la nécessité d'adopter un cadre de gestion axé sur les résultats qui tienne compte de l'éventail complet des activités et de leur raison d'être. Le tableau ci-après illustre la nouvelle répartition des ressources financières dans la nouvelle structure.

Tableau de concordance de l'AAP

2008-2009				
(en millions de dollars)	Programme d'orientation stratégique, de partenariats et d'intégration	Programme de services stratégiques	Programme d'intégrité et de durabilité	Total
Gestion moderne des ressources humaines et responsabilisation accrue	6,9	3,3	7,8	18,0
Fonction publique représentative et accessible	4,8	3,1	3,1	11,0
Leadership efficace, conforme à l'éthique et milieu de travail de qualité	11,3	28,5	4,1	43,9
	23,0	34,9	15,0	72,9

Renseignements sommaires

Ressources financières (en millions de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
72,9	65,1	65,1

Ressources humaines (équivalents temps plein)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
497	438	438

Crédits votés et législatifs inscrits au budget principal des dépenses

(en millions de dollars)			
Crédit voté ou législatif	Libellé tronqué pour le crédit voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2008-2009 ⁽¹⁾	Budget principal des dépenses 2007-2008
50	Dépenses des programmes	64,6	60,5
(S)	Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	8,3	8,6
	Total	72,9	69,1

(1) Le budget principal des dépenses de l'Agence a augmenté de 3,8 millions de dollars, passant de 69,1 millions en 2007-2008 à 72,9 millions en 2008-2009, pour les raisons suivantes :

- a. hausse de 3,3 millions de dollars pour la conduite des activités essentielles pour la mise en œuvre continue de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*;
- b. transfert de 2 millions de dollars des autres ministères du gouvernement pour financer la Communauté nationale des gestionnaires;
- c. augmentation de 0,6 million de dollars pour satisfaire aux exigences en matière de rapports de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*;
- d. hausse nette de 0,4 million de dollars découlant de la bonification des conventions collectives et des ajustements des régimes d'avantages sociaux des employés;
- e. réduction de 0,9 million de dollars du Programme d'apprentissage mixte;
- f. transfert au Commissariat à l'intégrité du secteur public des 1,6 million de dollars de l'Agence de la fonction publique du Canada pour le financement du Commissariat à l'intégrité du secteur public.

Total des dépenses prévues et équivalents temps plein

(en millions de dollars)	Prévision des dépenses 2007-2008	Dépenses prévues 2008-2009	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
Dépenses budgétaires du budget principal des dépenses (brut)	69,1	72,9	65,1	65,1
Total du budget principal des dépenses	69,1	72,9	65,1	65,1
Rajustements				
Budget supplémentaire des dépenses (A)				
Financement des obligations imposées par la Loi sur la modernisation de la fonction publique	17,4			
Financement de la direction et de la surveillance de la mise en œuvre de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles	2,9			
Financement des activités essentielles pour mener à bien la mise en œuvre de la <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i>	2,8			
Programme d'apprentissage mixte	0,4			
Transferts à l'appui de la Communauté nationale des gestionnaires	1,0			
Transfert au Commissariat à l'intégrité du secteur public	-1,4			
Bonification des conventions collectives	0,7			
Report de fonds du budget de fonctionnement	4,5			
Vérification interne	0,2			
Budget supplémentaire des dépenses (B)				
Financement du programme de réforme de la classification	4,5			
Transferts à l'appui de la Communauté nationale des gestionnaires	1,0			
Total des rajustements	34,0	0,0	0,0	0,0
Total des dépenses prévues	103,1	72,9	65,1	65,1
Plus : coût des services reçus gratuitement	8,9	9,1	8,6	8,6
Total des dépenses ministérielles	112,0	82,0	73,7	73,7
Équivalents temps plein	675	497	438	438

La révision à la baisse de l'estimation des dépenses et des équivalents temps plein totaux prévus pour la période allant de 2007-2008 à 2008-2009 s'explique principalement par la nature temporaire du financement pour assurer la poursuite de la modernisation de la gestion des ressources humaines (17,4 M\$), pour la réforme de la classification (4,5 M\$), pour le report du budget de fonctionnement (4,5 M\$), pour la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (2,3 M\$) ainsi que pour d'autres changements mineurs.

Activité de programme par résultat stratégique

(en millions de dollars)	Résultats escomptés	Dépenses prévues			Contribue à la priorité suivante
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	
Résultat stratégique : Les institutions, ministères et organismes fédéraux font preuve d'une gestion de personnes caractérisée par l'excellence et l'innovation, et visent un effectif et un milieu de travail de qualité, aptes à servir le gouvernement et à offrir les résultats escomptés aux Canadiens.					
Programme d'orientation stratégique, de partenariats et d'intégration	Centralisation du leadership et de la direction pour la gestion des personnes. Soutien efficace au Conseil du Trésor pour tout ce qui touche aux fonctions de la politique. Optimisation et harmonisation des efforts individuels et leur intégration dans une convention collective.	23,0	24,6	24,6	Priorités 1, 2, 3 et 4
Programme de services stratégiques	Complémentarité des services de l'Agence avec les capacités existantes des ministères et avec le travail et les objectifs des différents organismes centraux. Excellence et innovation concernant le système de gestion des personnes.	34,9	29,9	29,9	
Programme d'intégrité et de durabilité	Compréhension continue des difficultés et des risques posés par l'intégrité et la durabilité des système de gestion des personnes (c.-à-d. mode de gestion des fonctionnaires et degré d'application des mécanismes habilitant).	15,0	10,5	10,5	Priorité 4
Total		72,9	65,1	65,1	

Plans et priorités

Les plans et les priorités de l'Agence au cours des prochaines années sont fondés sur les quatre grands domaines suivants :

Priorités de l'Agence

Titre
1. Établir un leadership et une gestion efficaces <ul style="list-style-type: none">• Améliorer la gestion du rendement à l'échelle de la fonction publique• Établir une stratégie de gestion des talents pour tous les cadres supérieurs (groupe EX)
2. Instaurer un milieu de travail hors pair <ul style="list-style-type: none">• Élaborer des stratégies en vue d'améliorer l'image de la fonction publique, de manière à faciliter le recrutement et le maintien en poste des employés
3. Favoriser l'excellence de la main-d'œuvre <ul style="list-style-type: none">• Orienter les valeurs et l'éthique de la main-d'œuvre par l'adoption d'un code de déontologie pour la fonction publique• Élaborer des stratégies permettant de s'assurer que la fonction publique soit représentative de la population canadienne
4. Renforcer l'efficacité et l'intégrité des RH <ul style="list-style-type: none">• Prendre les mesures nécessaires pour que les souplesses de la <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i> soient pleinement mises en application• Préciser les rôles et responsabilités des RH, des gestionnaires et du personnel de soutien, et établir les normes de service pour le groupe de gestion du personnel (PE)• Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action visant à simplifier les règles et les exigences en matière d'établissement de rapports (ensemble de règles, fardeau connexe à la production des rapports, renouvellement de la composante du <i>Cadre de responsabilisation de gestion</i> liée aux personnes et harmonisation avec le CRG et le cadre de responsabilisation en gestion de la dotation)• Améliorer sans cesse la compréhension empirique de la situation relative à la gestion des personnes dans la fonction publique

Section II : Analyse des activités de programmes par résultats stratégiques

Vue d'ensemble des activités de programme

La présente section traite des priorités de l'Agence pour la période de planification allant du 1^{er} avril 2008 au 31 mars 2011, et de la façon dont elle contribue aux résultats stratégiques.

Résultat stratégique : Les institutions, ministères et organismes fédéraux font preuve d'une gestion de personnes caractérisée par l'excellence et l'innovation, et visent un effectif et un milieu de travail de qualité, aptes à servir le gouvernement et à offrir les résultats escomptés aux Canadiens.

L'Agence travaille à l'atteinte de ce résultat en faisant ressortir les trois éléments clés pour une gestion réussie des personnes : un système de gestion des personnes novateur et excellent, un milieu de travail et une main-d'œuvre de grande qualité. Chaque niveau de l'AAP renforce cette perspective en se concentrant sur les activités principales nécessaires pour appuyer le résultat stratégique. Ces trois activités principales sont essentielles pour réussir la gestion des personnes et se renforcent mutuellement.

Les trois domaines de programmes suivants, appuyés par les services ministériels, permettent à l'Agence d'atteindre son résultat stratégique :

1. **Programme d'orientation stratégique, de partenariats et d'intégration :** fournit le leadership et l'orientation pour la gestion des personnes à partir d'un point central (l'Agence) pour garantir un rendement élevé et uniforme dans l'ensemble de la fonction publique sur la base d'une orientation partagée, de normes communes et d'attentes collectives.
2. **Programme de services stratégiques :** fournit des services stratégiques et à valeur ajoutée pour appuyer l'orientation commune par le biais d'une infrastructure et de programmes ciblés.
3. **Programme d'intégrité et de durabilité :** élabore, recueille, évalue et fait connaître l'information sur la gestion des personnes dans toute la fonction publique, en lançant des activités à l'échelle du gouvernement pour garantir l'intégrité continue de la gestion des personnes et la durabilité de la fonction publique qui y est associée.

Séparément, chacun de ces programmes est essentiel pour réussir la gestion des personnes et établir les conditions nécessaires à l'atteinte du résultat stratégique. C'est toutefois l'interaction de ces programmes qui est au cœur des efforts continus de l'Agence en matière de gestion des personnes.

La politique établit une orientation commune. Les partenariats et l'harmonisation se nourrissent des ressources de la gestion du personnel dans l'ensemble de la fonction publique pour collaborer à des objectifs communs. Les services stratégiques apportent l'appui nécessaire pour parvenir à l'orientation commune. L'intégrité et la durabilité confirment que la fonction publique va dans la bonne direction, qu'elle détermine les problèmes et les lacunes, et qu'elle entreprend d'importants projets pour traiter ces lacunes.

Les sous-activités et les sous-sous-activités de l'Agence suivent la même approche – atteindre les résultats clés en fonction des activités principales.

Activité de programme 1 : Le programme d'orientation stratégique, de partenariats et d'intégration

Ressources financières (en millions de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
23,0	24,6	24,6

Ressources humaines (équivalents temps plein)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
167	151	151

Pour garantir un rendement élevé et uniforme dans l'ensemble de la fonction publique, le programme d'orientation stratégique, de partenariats et d'intégration fournit le leadership et l'orientation à partir d'un point central – l'Agence de la fonction publique du Canada. Le leadership se situe dans le soutien apporté au Conseil du Trésor pour établir la politique, une orientation effectivement commune pour la fonction publique. Il se situe également dans l'utilisation des capacités d'autrui et en harmonisant les efforts individuels vers un résultat collectif. Ces efforts de leadership touchent tous les fonctionnaires, même si certaines activités feront en sorte que des produits seront utilisés par différents clients à différents moments (c.-à-d., les fonctionnaires, les gestionnaires, les spécialistes en gestion des personnes et les collectivités d'intérêts).

Les résultats attendus pour cette activité de programme en particulier sont :

- ▶ un soutien réel au CT par rapport à ses fonctions stratégiques;
- ▶ l'optimisation et l'harmonisation des efforts d'autrui, et l'intégration de ces efforts à un résultat collectif;

- ▶ une orientation, des attentes et des normes communes, cohérentes et harmonisées dans l'ensemble de la fonction publique, qui soutiennent le rendement ministériel en matière de gestion des personnes.

La mesure du rendement pour cette activité de programme est fondée sur ce que les ministères comprennent des politiques comme le montrent les demandes de renseignements, et sur l'évaluation que les administrateurs généraux font de la combinaison des partenaires du portefeuille et de l'efficacité des politiques de l'Agence.

Cette activité de programme contribue aux priorités de l'Agence, comme ce qui suit en témoigne :

Priorité 1 : parvenir à un leadership et à une gestion efficaces

- ▶ Améliorer la gestion du rendement à l'échelle de la fonction publique
- ▶ Établir une stratégie de gestion des talents pour tous les cadres supérieurs (groupe EX)

Priorité 2 : créer un milieu de travail hors pair

- ▶ Élaborer des stratégies en vue d'améliorer l'image de la fonction publique, de manière à faciliter le recrutement et le maintien en poste des employés

Priorité 3 : renforcer l'excellence de la main-d'œuvre

- ▶ Orienter les valeurs et l'éthique de la main-d'œuvre par l'adoption d'un code de déontologie pour la fonction publique
- ▶ Élaborer des stratégies permettant de s'assurer que la fonction publique soit représentative de la population canadienne

Priorité 4 : améliorer l'efficacité et l'intégrité des RH

- ▶ Prendre les mesures nécessaires pour que les souplesses de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* soient pleinement mises en application
- ▶ Préciser les rôles et responsabilités des RH, des gestionnaires et du personnel de soutien, et établir les normes de service pour le groupe de gestion du personnel (PE)

Le programme d'orientation stratégique, de partenariats et d'intégration comprend trois sous-activités :

- ▶ élaboration de politiques, interprétation, intégration et législation;
- ▶ renouvellement et modernisation de la fonction publique;
- ▶ partenariats et harmonisation.

Voici la description, les plans et les priorités de chaque sous-activité :

Principale sous-activité du programme : élaboration de politiques, interprétation, intégration et législation

Cette sous-activité reflète les politiques, les lignes directrices et les directives que l’Agence doit établir en vertu d’un certain nombre de lois, ainsi que les travaux connexes pour interpréter régulièrement ces politiques, élaborer de nouvelles propositions par rapport à ces lois et intégrer ces politiques à un cadre stratégique commun.

Les domaines de politiques sont notamment :

- ▶ les langues officielles
- ▶ la gestion des cadres supérieurs
- ▶ la classification
- ▶ l’équité en matière d’emploi
- ▶ les valeurs et l’éthique
- ▶ l’apprentissage
- ▶ l’emploi

Conformément à l’AAP de l’Agence, le résultat attendu de cette sous-activité est une orientation et des normes communes dans l’ensemble de la fonction publique. L’indicateur de rendement est basé sur l’évaluation de l’administrateur général de l’efficacité des politiques de l’Agence.

Dans chacun de ces domaines, les activités qui constituent les priorités et les plans de façon permanente sont notamment :

- ▶ de fournir une évaluation continue et, s’il y a lieu, de tenir le Conseil du Trésor au courant des politiques approuvées, afin de toujours garantir la pertinence, surtout en ce qui a trait au soutien des besoins ministériels en matière de gestion des personnes;
- ▶ d’établir le bon mélange de politiques ministérielles et centrales afin d’appuyer la réussite de la gestion des personnes;
- ▶ de déterminer les lacunes éventuelles dans l’ensemble des politiques centrales en matière de gestion des personnes;
- ▶ de favoriser la sensibilisation aux politiques actuelles et nouvelles, et de s’assurer qu’elles soient bien comprises;
- ▶ de mettre en œuvre, avec la collaboration de l’École de la fonction publique du Canada, des activités de formation pour appuyer les domaines des politiques respectifs, si besoin est.

Les domaines qui doivent retenir l'attention pendant la période de planification sont, entre autres, les suivants :

Améliorer la gestion du rendement dans l'ensemble de la fonction publique

À la base, la gestion du rendement est fondée sur la bonne entente entre les gestionnaires et les employés et l'excellence dans la fonction publique. Le succès de chacun repose sur une relation de travail où les efforts de chacun renforcent la productivité et le rendement individuel et collectif. Une bonne gestion des personnes est à la base de cette relation.

Alors qu'il y a un régime vigoureux pour les hauts gestionnaires, nous sommes en train d'élaborer une politique en matière de gestion du rendement pour tous les employés de la fonction publique. En outre, nous considérons établir des mécanismes pour reconnaître le rendement dans le domaine de la gestion des personnes.

Établir une stratégie de gestion des talents pour tous les cadres supérieurs (EX)

Au cours des dernières années, l'Agence a redoublé ses efforts afin de planifier, de comprendre et, selon les besoins, de faciliter la gestion des talents des cadres supérieurs dans l'ensemble de la fonction publique. Des politiques et des stratégies visant à favoriser et à appuyer l'excellence chez les cadres supérieurs sont élaborées et complétées par des programmes ayant pour but d'accroître le leadership tant dans les rangs supérieurs qu'aux autres niveaux.

L'Agence élabore des stratégies et des initiatives sur la gestion des talents pour tous les EX. L'objectif est de mettre en place un cadre et des outils pour appuyer les ministères dans la gestion de leurs cadres supérieurs, tout en considérant la question dans une perspective organisationnelle plus vaste. Une stratégie de gestion des talents à ce niveau facilitera le perfectionnement optimal et la mobilité des cadres supérieurs dans l'ensemble de la fonction publique, ce qui favorisera l'excellence et dotera la fonction publique d'une cohorte de leaders supérieurs capables d'assumer de multiples rôles et responsabilités.

L'Agence travaille directement avec la collectivité des SMA, en offrant soutien et conseils professionnels et en mettant en place une stratégie détaillée sur la gestion des talents, afin de rehausser la gestion collective de la collectivité des SMA. De plus, l'Agence appuie les sous-ministres dans le processus de sélection des SMA.

Une stratégie de gestion des talents sera élaborée, en se basant sur cette approche et en l'adaptant pour qu'elle tienne compte des besoins des cadres supérieurs et de l'organisation.

Orienter les valeurs et l'éthique de la main-d'œuvre par l'adoption d'un code de déontologie pour la fonction publique

L'une des principales priorités de l'Agence est la mise en œuvre de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPFDAR). L'Agence fera d'importants efforts pour appuyer les organisations du secteur public dans la mise en œuvre de la LPFDAR et des instruments connexes, comme le Code de conduite du Conseil du Trésor. Le Code établira des normes et des pratiques communes en matière de comportement à l'échelle du secteur public fédéral, y compris pour l'administration publique centrale, les sociétés d'État mères et les organismes distincts. Il permettra d'intégrer plus facilement les valeurs et les principes généralement acceptés de bonne administration publique dans les activités quotidiennes des organisations du secteur public. En outre, l'Agence mettra l'accent sur l'élaboration d'outils de communication et de trousseaux d'apprentissage pour s'assurer que tous les fonctionnaires connaissent les mécanismes de divulgation créés par la Loi et se sentent appuyés dans leur utilisation.

Élaborer des stratégies permettant de s'assurer que la représentation des minorités visibles dans la fonction publique soit représentative de la population canadienne

La diversité est un des principes fondamentaux de la société canadienne, et une force reconnue au pays et ailleurs dans le monde. La promotion et l'acquisition de perspectives linguistiques, géographiques et culturelles plus diversifiées à la fonction publique contribuent à l'élaboration de meilleures politiques, à la conception de programmes mieux adaptés et à la prestation de services efficaces pour toutes les Canadiens et tous les Canadiennes.

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* exige que la fonction publique atteigne l'équité en ce qui a trait à la représentation et à la participation de quatre groupes : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles. Depuis l'entrée en vigueur de la Loi en 1996, des progrès importants ont été accomplis en ce qui a trait à la représentation des membres des groupes désignés – surtout pour les femmes, les Autochtones, et les personnes handicapées. Les taux de représentation pour ces groupes dépassent maintenant leur proportion au sein de la population active. Cependant, des défis persistent en ce qui concerne les minorités visibles.

En travaillant avec des partenaires clés, l'Agence se penchera sérieusement sur les obstacles à une meilleure représentation des minorités visibles dans la fonction publique. Il s'agit du bon moment pour s'y attarder, car le profil démographique du Canada continue à changer et le taux de représentation des minorités visibles augmente dans l'ensemble du pays. L'Agence axera notamment ses efforts sur l'évaluation de la représentation des minorités visibles dans la collectivité des EX, ainsi que sur les répercussions, en ce qui touche à la fonction publique fédérale, de la concentration des minorités visibles dans les trois plus grandes villes canadiennes.

Principale sous-activité de programme : Renouvellement de la fonction publique et modernisation

Le programme de renouvellement de la fonction publique et de modernisation comprend l'établissement d'orientations et la réalisation d'activités d'intégration qui font avancer la gestion des personnes. Cette sous-activité de programme comprend d'importantes initiatives, telles que mettre en œuvre la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) et appuyer la prise de décision liée au renouvellement de la fonction publique; parvenir à une compréhension commune des priorités au sein des ministères et des organismes; et mettre en œuvre des engagements liés au renouvellement.

Conformément à l'AAP de l'Agence, le résultat attendu pour cette sous-activité est la capacité de la main-d'œuvre de la fonction publique d'assurer la prestation des activités du gouvernement, maintenant et à l'avenir. L'indicateur de rendement repose sur l'évaluation, par les sous-ministres, de la qualité des résultats de l'Agence relativement au renouvellement et à la modernisation de la fonction publique.

Les plans et les priorités en matière de renouvellement de la fonction publique et de modernisation incluent notamment :

- ▶ fournir des conseils, assurer la coordination et offrir un soutien opérationnel au Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique ainsi qu'au Comité consultatif du premier ministre sur la fonction publique; et appuyer les hauts gestionnaires, les organismes centraux et les autres secteurs de l'Agence concernant le programme du renouvellement de la fonction publique, y compris la coordination des possibilités d'engagement;
- ▶ appuyer et surveiller la mise en œuvre de la LMFP pour ajuster, au besoin, les efforts réalisés dans l'ensemble de la fonction publique en vue de réaliser pleinement les objectifs de la LMFP, y compris une meilleure dotation pour atteindre les résultats, des relations patronales-syndicales améliorées et un perfectionnement accru des employés.

Les priorités suivantes nécessitent une attention spéciale au cours de la période de planification :

Mettre au point des stratégies d'amélioration de l'image de la fonction publique afin de faciliter le recrutement et le maintien en poste du personnel

Alors que beaucoup d'employés prendront leur retraite au cours des prochaines années, il sera d'autant plus nécessaire de recruter des fonctionnaires et de les maintenir en poste. Le moment est donc venu d'examiner les variables essentielles qui doivent être énoncées afin de s'assurer que les personnes les plus qualifiées, partout au Canada, comprennent les possibilités qu'offre une carrière dans la fonction publique et que les employés déjà en poste soient vraiment

conscients de la portée et de l'importance de leur travail pour le gouvernement et pour la société canadienne.

C'est pourquoi la stratégie de marque, c'est-à-dire l'expression de la raison d'être d'une organisation, vise trois publics cibles : les employés éventuels, les employés actuels et le public en général. Elle doit positionner la fonction publique comme un employeur de choix reconnu pour motiver, inspirer et soutenir des employés hautement qualifiés et compétents au service de la population et de l'intérêt public. L'objectif consiste à augmenter la satisfaction des employés, à accroître leur confiance et leur fierté et à promouvoir une culture de collaboration et d'engagement dans toute la fonction publique, afin que tous les employés puissent développer pleinement leur potentiel dans un milieu de travail sain, valorisant, hautement productif, impartial, stimulant, professionnel et adaptatif. C'est également une occasion d'expliquer à la population canadienne l'ampleur, la portée et l'importance du travail accompli par les fonctionnaires et de faire de la fonction publique un endroit où il fait bon travailler.

Pour ces raisons, des travaux ont donc été entrepris afin de mettre au point une stratégie de marque de la fonction publique, qui proposera des approches et des outils tant au public interne qu'externe et comprendra une stratégie de sensibilisation et d'engagement.

Prendre des mesures pour mettre en œuvre toutes les souplesses prévues dans la LMFP

Bien que les changements effectués en vertu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) fassent partie des opérations de la fonction publique depuis plusieurs années, il faudra faire des efforts supplémentaires pour bien expliquer ce que ces changements étaient censés accomplir et comment ils devaient fonctionner et, ainsi, accomplir les effets bénéfiques de la Loi en faveur de résultats pour la population canadienne.

Des employés de l'Agence, en collaboration avec la Commission de la fonction publique, ont parcouru tout le Canada afin de donner des ateliers aux gestionnaires et aux membres de la collectivité des RH dans le but d'approfondir leurs connaissances de la LMFP et permettre une plus grande intégration de la Loi aux pratiques courantes en RH au sein de la fonction publique. Un objectif sous-jacent aux ateliers était d'écouter ce que les gens avaient à dire sur le fonctionnement de la Loi dans leurs activités quotidiennes.

D'après les gestionnaires, les professionnels en RH et les représentants syndicaux, et selon les résultats d'activités visant à recueillir des opinions sur l'état de la modernisation, une stratégie est en voie d'élaboration dans le but d'approfondir certains éléments de la LMFP, notamment ceux qui concernent l'utilisation des souplesses en matière de dotation.

Des évaluations structurées des initiatives en cours sont entreprises et une réflexion se poursuit relativement à la mise en œuvre ministérielle du cadre législatif, en prévision de l'examen

législatif quinquennal des éléments clés de la LMFP qui aura bientôt lieu. La portée des changements entrepris dans le cadre de la modernisation est très grande et le moment est venu de faire le bilan, de modifier l'orientation, s'il y a lieu, et d'assurer le fonctionnement optimal du cadre législatif des RH.

Une fois ces renseignements obtenus, nous élaborerons des stratégies qui pourraient donner lieu à la conception d'outils additionnels, à des activités de sensibilisation ciblées et à toute autre mesure nécessaire pour que la modernisation de la fonction publique se poursuive et qu'elle procure une assise au renouvellement de la fonction publique.

Clarifier les rôles et les responsabilités des RH, des gestionnaires et du personnel de soutien en matière de gestion des personnes et établir des normes pour le groupe des PE

Dans le cadre des efforts destinés à mieux comprendre les changements qui ont eu lieu en vertu de la LMFP, il importe de clairement comprendre les rôles et les responsabilités des professionnels en RH, du personnel de soutien et des gestionnaires. Selon l'idée que les gestionnaires et les superviseurs sont plus près des employés et qu'ils ont une meilleure idée des besoins pour une meilleure gestion de l'effectif et du milieu de travail, la prémissse de base de la LMFP voulait qu'ils aient la responsabilité de la gestion des personnes. Jusqu'à un certain point, ceci a fait passer certaines responsabilités et obligations de rendre compte de la collectivité des RH aux gestionnaires, ce qui a entraîné des changements dans les relations entre divers joueurs, bien que l'étendue de ces changements est toujours à l'étude. Conséquemment, il est temps de se pencher sur l'état actuel des relations, des rôles et des responsabilités qui ont évolué depuis la mise en vigueur de la LMFP, et de voir s'il serait approprié d'apporter des ajustements afin de maximiser l'efficacité de chaque joueur pour atteindre les meilleures pratiques en matière de RH pour répondre aux besoins des organisations de l'ensemble de la fonction publique.

Ce travail étant en cours, c'est également le moment de se pencher sur les normes de service attendues de la part de la collectivité des RH en vue d'appuyer les employés de soutien et les gestionnaires. Que ce soit apporter du soutien opérationnel relatif au processus des RH ou donner des conseils stratégiques pour guider la gestion, la collectivité des RH joue un rôle vital dans une gestion réussie des personnes. Pour cette raison, on doit considérer les normes de service attendues des RH pour appuyer ces efforts, car ceux-ci confirmeront, non seulement les rôles et les responsabilités, mais aussi le soutien attendu en RH.

Sous-activité clé du programme : partenariat et harmonisation

La gestion efficace des personnes exige la mise en commun et l'harmonisation des efforts d'un grand nombre de partenaires et d'intervenants. Le Programme de partenariat et d'harmonisation exécute ces fonctions et joue un rôle essentiel en minimisant le recouplement des interventions et

en optimisant les retombées des ressources attribuées aux différentes parties du portefeuille de la gestion des personnes.

Conformément à l'AAP de l'Agence, le résultat escompté de cette sous-activité est l'harmonisation des activités, la prévention du recouplement des interventions et l'optimisation des effets de la contribution des fonctionnaires qui œuvrent dans les différentes parties du portefeuille de la gestion des personnes. L'indicateur de rendement est fondé sur le nombre de projets conjoints dans l'ensemble des ministères.

Les plans et priorités en cours pour cette sous-activité sont les suivants :

- ▶ travailler avec les champions et les réseaux dans les domaines fonctionnels (par exemple, les valeurs et l'éthique);
- ▶ appuyer les collectivités fonctionnelles et les collectivités d'intérêt;
- ▶ assurer la coordination du portefeuille des RH, qui comprend les organismes centraux partenaires que sont le SCT, l'EFPC, la CFP et le BCP, et superviser leurs rapports mutuels avec les ministères et leur appui à ceux-ci.

Activité de programme 2 : Programme des services stratégiques

Ressources financières (en millions de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
34,9	29,9	29,9

Ressources humaines (équivalents temps plein)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
211	177	177

Le Programme des services stratégiques offre des services stratégiques et d'orientation au moyen d'infrastructures et de programmes habilitants, dans le but d'optimiser la réalisation des objectifs de la gestion des personnes. Les services de l'Agence doivent compléter et soutenir les capacités des ministères (ce ne sont pas des services transactionnels) ainsi que le travail et les objectifs stratégiques des organismes centraux. Les services stratégiques sont offerts aux ministères, organismes et organisations du gouvernement fédéral et ils s'adressent aux fonctionnaires, à leurs gestionnaires, aux collectivités d'intérêt et à la collectivité de la gestion des personnes qui les appuie.

Plus précisément, les résultats escomptés de cette activité de programme sont les suivants :

- ▶ la complémentarité des services de l'Agence avec les capacités des ministères ainsi qu'avec le travail et les objectifs d'autres organismes centraux;
- ▶ l'excellence et l'innovation en ce qui concerne le système de gestion des personnes.

La mesure du rendement pour cette activité de programme est fondée sur une vision ministérielle de l'harmonisation des priorités de l'Agence avec les besoins des ministères, et de la qualité des services de l'Agence.

Cette activité de programme appuie les priorités de l'Agence telles que décrites ci-dessous :

Le Programme des services stratégiques comprend quatre sous-activités :

- ▶ Soutien au développement des capacités des ministères et des organisations;
- ▶ Programmes de perfectionnement en leadership;
- ▶ Prix et reconnaissance;
- ▶ Planification intégrée.

Les sous-activités ainsi que les plans et les priorités correspondants sont décrits ci-dessous.

Principale sous-activité de programme : Appui aux ministères et aux organisations pour le renforcement des capacités

Pour aider les ministères et les organisations à renforcer leurs capacités, il faut privilégier des activités pratiques (par exemple, des activités de sensibilisation) qui atteignent les employés et qui les aident à mieux suivre les instructions données dans les directives du Programme d'orientation, de partenariat et d'intégration.

Pour le moment, les plans et les priorités en cours pour cette sous-activité comprennent :

- ▶ L'appui aux petits organismes : l'Agence donne une aide directe, dans le cadre des initiatives de la LMFP, aux petits organismes qui n'ont pas suffisamment de capacités internes pour mener à bien les interventions nécessaires à l'intégration des changements de la LMFP dans leur organisation.
- ▶ Les recours en matière de dotation et la gestion des conflits : l'Agence donne des conseils ciblés sur les changements introduits par la LMFP dans ce domaine et sur les questions connexes. Ces efforts consistent notamment à donner une aide directe aux ministères appelés à comparaître devant le Tribunal de la dotation de la fonction publique et à favoriser une meilleure compréhension des mécanismes liés aux recours en matière de dotation.

Principale sous-activité de programme : Programmes de perfectionnement en leadership

Les résultats escomptés pour les programmes de perfectionnement en leadership sont liés aux éléments suivants :

- ▶ développer les compétences clés en leadership des fonctionnaires;
- ▶ planifier la relève;
- ▶ fournir aux gestionnaires les outils nécessaires pour la gestion efficace des talents;
- ▶ acquérir des habiletés et de l'expérience.

Les activités faisant partie de cette sous-activité tiennent compte des programmes de perfectionnement qui fournissent une aide adaptée aux besoins des fonctionnaires, à savoir :

- ▶ le Programme de stagiaires en gestion;
- ▶ le Programme de formation accélérée pour les économistes;
- ▶ le Programme Cours et affectations de perfectionnement;
- ▶ le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs.

De plus, elles tiennent compte des deux programmes d'échanges, à savoir :

- ▶ Échanges Canada;
- ▶ le Programme des dirigeants et dirigeantes émérites du gouvernement du Canada.

Ces programmes ont pour but de faciliter le partage des connaissances et des méthodes de travail entre la fonction publique et le secteur privé, le secteur sans but lucratif ou les autres ordres de gouvernement, et d'encourager le perfectionnement professionnel des participants.

Enfin, le secrétariat des sous-ministres adjoints (SMA) aide les sous-ministres à recruter les sous-ministres adjoints et à combler leurs besoins en gestion des talents.

L'indicateur de rendement de cette sous-activité est fondé sur les perspectives ministérielles quant à la qualité des services de l'Agence.

Les plans et les priorités en cours pour cette sous-activité sont les suivants :

- ▶ planifier et, le cas échéant, mettre en œuvre des programmes d'apprentissage et de leadership pour les cadres supérieurs de la fonction publique;
- ▶ assurer l'efficience et l'efficacité du fonctionnement des programmes de perfectionnement et veiller à ce qu'ils complètent les efforts ministériels;
- ▶ fournir de l'orientation, des conseils et des services de mentorat et d'encadrement aux fonctionnaires qui participent aux programmes de leadership;

- ▶ élaborer et mettre en œuvre des stratégies visant à attirer, recruter et garder en poste les personnes les plus qualifiées, dans la fonction publique comme à l'extérieur;
- ▶ soutenir les collectivités de cadres supérieurs au moyen d'activités et d'initiatives ciblées.

Principale sous-activité de programme : Prix et reconnaissance

Les services offerts dans le cadre du Programme de prix et de reconnaissance ont pour but de favoriser l'excellence en reconnaissant la contribution des employés à l'aide de différents prix et activités de reconnaissance tels que le Prix d'excellence annuel de la fonction publique, le Prix pour services insignes et la Semaine nationale de la fonction publique.

Dans le but de reconnaître l'excellence des employés de façon proactive, un comité consultatif sur les prix, composé de sous-ministres adjoints, se réunit une fois par mois pour recueillir les commentaires, examiner les dossiers des candidats éventuels à l'obtention de certains prix et encourager les ministères à présenter des candidatures. Un recueil de prix ouverts à la fonction publique qui s'étend à la fonction publique, au secteur parapublic, aux ONG et au secteur privé a été créé pour aider le Comité dans ses travaux.

Ce programme appuie également la collectivité des sous-ministres adjoints au moyen d'activités de réseautage et d'apprentissage (par exemple, le forum des sous-ministres adjoints et les dîners des sous-ministres et des sous-ministres adjoints, en liaison étroite avec le Secrétariat des sous-ministres adjoints).

Le résultat escompté de cette sous-activité est d'augmenter les niveaux d'excellence dans la fonction publique en reconnaissant et en encourageant le rendement exceptionnel. L'indicateur de rendement est fondé sur le nombre d'activités de reconnaissance et sur l'existence d'un programme ou d'une politique sur la reconnaissance.

Les plans et priorités en cours sont les suivants :

- ▶ planifier, élaborer et coordonner diverses activités de prix et de reconnaissance;
- ▶ évaluer et élaborer des politiques et initiatives sur les prix et la reconnaissance, dans le cadre d'une stratégie de reconnaissance pour la fonction publique.

Principale sous-activité de programme : Planification intégrée

La planification intégrée englobe les conseils directs, les renseignements et les outils qui ont pour but d'aider les ministères et les organismes à élaborer et à mettre en œuvre de façon harmonieuse la planification intégrée des ressources humaines, des activités et des finances. Les efforts dans ce domaine sont harmonisés avec les programmes d'apprentissage de l'École de la fonction publique du Canada.

Les résultats attendus de cette sous-activité sont : la mise en œuvre harmonieuse de la planification intégrée des ressources humaines, des activités et des finances, ainsi que l'intégrité, l'exactitude et l'utilité pratique de la planification des ressources humaines, des finances et des activités – des efforts qui, jusqu'à maintenant, ont été jugés fragmentaires. Les indicateurs de rendement sont fondés sur les perspectives ministérielles quant à la qualité du soutien de l'Agence à la planification intégrée et à la qualité des services à cet égard.

Les plans et les priorités en cours pour cette sous-activité sont les suivants :

- ▶ fournir un appui aux ministères et à la collectivité de planification (par exemple, des outils, du réseautage);
- ▶ élaborer et mettre à jour des cours sur la planification intégrée;
- ▶ concevoir des nouvelles voies pour la planification intégrée des ressources humaines;

Activité de programme 3 : Programme d'intégrité et de durabilité

Ressources financières (en millions de dollars)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
15,0	10,5	10,5

Ressources humaines (équivalents temps plein)

2008-2009	2009-2010	2010-2011
119	110	110

En tant qu'organisme responsable de la gestion des personnes, l'Agence a besoin d'évaluer constamment les défis et les risques liés à l'intégrité et à la durabilité du système de gestion des personnes. Afin d'assurer la qualité du système de gestion des personnes dans l'ensemble de la fonction publique, le Programme d'intégrité et de durabilité élabore, recueille, évalue et communique des renseignements sur la façon dont les fonctionnaires sont gérés et sur la mesure dans laquelle les mécanismes d'habilitation sont appliqués. Ces renseignements sont utilisés en guise de rétroaction pour ajuster les autres leviers importants de la gestion efficace des personnes, notamment les composantes liées aux politiques et aux services. Pour ce faire, l'Agence utilise des sondages, des vérifications et des données qualitatives et quantitatives. Les résultats de ces efforts prennent la forme de rapports annuels et d'évaluations propres aux organisations. Certains de ces rapports sont exigés en vertu de la loi et sont déposés au Parlement. De plus, des recherches prospectives et des initiatives de transformation sont réalisées de temps à autre afin de répondre à des préoccupations précises et aux possibilités liées à la durabilité de l'ensemble du système de gestion des personnes.

Le résultat attendu de cette activité de programme est une compréhension constante des défis et des risques liés à l'intégrité et à la durabilité du système de gestion des personnes (comment les fonctionnaires sont gérés et dans quelle mesure les mécanismes d'habilitation sont appliqués).

La mesure du rendement pour cette activité de programme est fondée sur la réceptivité des ministères aux problèmes et aux recommandations visant à améliorer la gestion des personnes et sur l'utilisation appropriée des instruments du système par les ministères.

Cette activité de programme soutient les priorités de l'Agence, telles que décrites ci-dessous.

Priorité 4 : Augmenter l'efficacité et l'intégrité de la gestion des RH

- ▶ Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour simplifier les exigences à l'égard des règles et de l'établissement de rapports (un ensemble de règles, le fardeau des rapports reliés, la révision de la CCRGP et en harmonisation avec le CRG et le CRG pour la dotation), améliorer la mesure et l'analyse comparative du rendement, et déployer des efforts pour aider les ministères dans la transition d'une culture d'aversion pour le risque à une culture d'innovation.
- ▶ Améliorer de façon continue la compréhension empirique de l'état de la gestion des personnes à la fonction publique.

Le Programme d'intégrité et de durabilité comporte quatre sous-activités :

- ▶ évaluation de la vigueur de la gestion des personnes;
- ▶ recherche, collecte de données et analyse;
- ▶ rapports;
- ▶ transformation.

Chacune des sous-activités ainsi que les résultats attendus et les plans et les priorités correspondants sont décrits ci-dessous.

Principale sous-activité de programme : Évaluer la vigueur de la gestion des personnes

Dans l'ensemble de la fonction publique comme dans les ministères et les organismes, il est nécessaire d'évaluer la santé organisationnelle et de voir comment les divers instruments de gestion des personnes contribuent ou nuisent à l'efficacité organisationnelle. Ces efforts sont fondés sur les normes et les mesures en vigueur dans l'ensemble de la fonction publique. Il y a deux sous-sous-activités : les valeurs et l'éthique et la composante du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) liée aux personnes, qui produisent des évaluations propres aux ministères sur le rendement de la gestion des personnes; et le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, dont on peut subdiviser les résultats afin d'évaluer l'efficacité de la

gestion des personnes dans les ministères et qui donne un aperçu des attitudes des fonctionnaires à l'égard de leur effectif et de leur milieu de travail à un moment précis.

Conformément à l'architecture des activités de programme de l'Agence, le résultat escompté pour cette sous-activité est la compréhension de la santé organisationnelle en ce qui a trait aux instruments de gestion des personnes qui sont en place et aux mesures prises en fonction de cette compréhension. L'indicateur de rendement est fondé sur les évaluations de l'efficacité de la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGP) faites par les sous-ministres.

Les plans et priorités en cours comprennent les suivants :

- ▶ élaborer les processus et les systèmes nécessaires pour favoriser un meilleur rendement en matière de gestion des personnes, en appuyant notamment le travail relatif aux composantes du CRG liées aux personnes, qui englobe l'établissement de mesures du rendement, la collecte de données, l'analyse et la présentation de rapports;
- ▶ réaliser le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux pour évaluer les attitudes et les perceptions des employés, fournir des évaluations de la santé de la gestion des personnes pour l'ensemble de la fonction publique, et appuyer les évaluations du rendement en matière de gestion des personnes au niveau ministériel.

La question suivante devra retenir l'attention pendant la période de planification :

Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action visant à simplifier les règles et les exigences en matière de rapports (ensemble de règles, fardeau connexe de la production des rapports, composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes), améliorer la mesure du rendement et l'étalonnage, et aider les ministères à faire la transition entre une culture d'aversion au risque et une culture d'innovation

Il est nécessaire d'examiner l'état de la gestion des personnes à la fonction publique afin d'être en mesure d'évaluer la santé et la durabilité de la fonction publique du point de vue des personnes. Ce travail est réalisé au niveau de l'ensemble la fonction publique ainsi qu'au niveau des ministères. Pour comprendre le rendement à ces deux niveaux, des données sont recueillies dans les ministères pour tout un éventail de variables que l'on considère comme d'importants facteurs de succès en matière de gestion des personnes. Il y a de nombreuses sources d'information, comme les rapports relatifs au CRG, les sondages, les données administratives et les plans ministériels. L'objectif est d'améliorer autant que possible la compréhension de l'état de la gestion des personnes dans les ministères, en réduisant au minimum la quantité d'information que les ministères doivent directement soumettre au centre.

Au fil du temps, de nouveaux systèmes interopérables et applicables à l'ensemble de l'organisation permettront d'améliorer l'accès aux données sur le rendement ministériel en matière de gestion des personnes. D'ici à ce que ces efforts aboutissent, il faut s'assurer d'obtenir suffisamment d'information pour évaluer la gestion des personnes, sans créer de système de rapports qui représente un fardeau et qui n'est pas vu comme une valeur ajoutée.

Tout d'abord, il faut s'assurer de mesurer ce qui est important. Ensuite, il faut considérer toutes les sources de renseignements possibles afin d'avoir une idée de l'information que les ministères pourraient devoir livrer.

En complément de l'ensemble de règles en matière de rapports, des règles et des procédures sont en place pour guider les efforts relatifs à la gestion des personnes à l'échelle de la fonction publique et dans les ministères. L'Agence, qui déploie des efforts soutenus en vue d'améliorer les politiques-cadres qu'elle élabore pour le Conseil du Trésor dans le contexte du Programme d'orientation stratégique, de partenariats et d'intégration, tâchera de s'assurer que les politiques qu'elle met en place sont pertinentes, nécessaires et représentent une valeur ajoutée du point de vue des ministères.

Les objectifs généraux pour ce domaine de travail sont :

- ▶ établir des politiques-cadres pertinentes en matière de gestion des personnes qui complètent les politiques ministérielles;
- ▶ mettre en place des éléments connexes liés aux rapports et à la surveillance qui représentent une valeur ajoutée;
- ▶ concevoir des systèmes afin d'appuyer le recueil de renseignements nécessaires pour assurer la durabilité du système de gestion des personnes.

Ensemble, ces éléments optimisent l'efficacité de la gestion des personnes au sein d'un environnement qui favorise un meilleur rendement ministériel en la matière. En outre, cette approche visant à moderniser l'appui, les conseils et la surveillance jette la fondation sur laquelle ériger une culture novatrice pour la fonction publique, qui se caractérise par la prise de risques intelligents ainsi que par un rendement amélioré.

Principale sous-activité de programme : Recherche, collecte de données et analyse

Les activités générales de recherche et d'analyse dans tous les secteurs de la gestion des personnes donnent l'assise et les preuves nécessaires pour élaborer de nouvelles orientations et des initiatives de service, et favoriser la responsabilisation de la gestion des ressources humaines. L'Agence effectue une combinaison de recherches primaires et secondaires, y compris une analyse des données démographiques et des perceptions des employés. Pour ce faire, elle utilise

des outils tels que des mécanismes qualitatifs et quantitatifs (p. ex. recherches par sondage, études ciblées, manipulation de données administratives, etc.).

Le résultat attendu pour cette sous-activité est l'utilisation accrue de faits empiriques pour l'élaboration de nouvelles orientations et initiatives de service, et la détermination des défis et d'occasions en matière de gestion des personnes, tant au niveau ministériel qu'à l'échelle du gouvernement. L'indicateur de rendement est fondé sur la mesure dans laquelle le programme de recherche appuie l'élaboration du système fédéral de gestion des personnes.

Les plans et les priorités en cours pour cette sous-activité comprennent les suivants :

- ▶ procéder à une analyse démographique pour la fonction publique (globale, ministères, collectivités fonctionnelles, régions, etc.);
- ▶ effectuer une recherche primaire pour appuyer une compréhension empirique de l'état de la fonction publique;
- ▶ aider les ministères afin qu'ils puissent manipuler les données sur lesquelles appuyer l'analyse de l'état de la gestion des personnes au sein de leur organisation;
- ▶ procéder à des simulations, à la modélisation, et à l'analyse des tendances pour mettre à l'essai les scénarios et prévoir les tendances et l'état futur de la fonction publique en vue d'éclairer les décisions relatives aux politiques et aux programmes de gestion des personnes;
- ▶ effectuer des recherches à moyen et à long terme sur des enjeux relatifs à la gestion des personnes;
- ▶ favoriser une culture de connaissances et d'apprentissages liés à la gestion des personnes dans l'ensemble de la fonction publique;
- ▶ surveiller la circulation et l'acquisition de connaissances en matière de gestion des personnes à l'échelle de la fonction publique.

Les éléments qui suivent ont été ciblés pour examen spécial au cours de la période de planification.

Amélioration continue de la compréhension empirique de l'état de la gestion des personnes au sein de la fonction publique

La gestion des personnes au sein de la fonction publique est devenue de plus en plus complexe au cours des dernières années compte tenu de l'accroissement du nombre de variables ayant une incidence sur la réussite (p. ex. changements démographiques, mondialisation des enjeux et régionalisation des solutions, l'évolution rapide de la technologie, etc.). En outre, les questions qui touchent au recrutement, au maintien en fonction et au perfectionnement des fonctionnaires sont également de plus en plus complexes et propulsées par un marché du travail de plus en plus

compétitif. Ce contexte fait ressortir d'autant plus le besoin de comprendre, en temps réel, l'état de la gestion des personnes à l'échelle de la fonction publique et au sein des ministères. Il souligne également l'importance de déceler des tendances, de les prédire dans la mesure du possible et, le cas échéant, de rectifier le tir afin de résoudre les questions avant qu'elles ne deviennent des problèmes.

Dans ce contexte, l'Agence accorde une importance particulière à l'élaboration d'un ensemble d'outils afin de fournir aux fonctionnaires et aux décideurs les renseignements dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées concernant les orientations nécessaires pour appuyer la modernisation et le renouvellement de la fonction publique. Cette approche reflète un engagement de la part de la direction à l'échelle de la fonction publique de bien s'assurer que les décisions prises sont bien étayées par des faits.

Outre l'élaboration d'outils et de mécanismes nécessaires pour pouvoir réunir et analyser l'information sur l'état de la gestion des personnes, on imprègne tous les aspects des opérations de l'Agence d'un engagement visant à prendre des décisions fondées sur un raisonnement empirique. En plus, on incite fortement les gens à soutenir l'élaboration de politiques pour le compte de l'Agence par des bases claires et empiriques. Des données robustes, de fortes aptitudes analytiques et la volonté de remettre en question la façon de penser usuelle continueront à catalyser les efforts déployés par l'Agence en vue d'améliorer sa compréhension ainsi que celle de la fonction publique quant à l'état de la gestion des personnes.

Sous-activité de programme clé : Établissement de rapports

Une partie du processus d'évaluation de l'état de la gestion des personnes au sein de la fonction publique consiste à rendre compte au Parlement et à la population canadienne au sujet de la gamme d'activités en cours à l'Agence et dans toute la fonction publique. Ces rapports peuvent également servir d'outil de synthèse des questions et des occasions ainsi que d'examen des orientations et des réponses possibles. Dans le cadre de son Programme de production de rapports, l'Agence prépare les quatre rapports annuels sur :

- ▶ la gestion des ressources humaines;
- ▶ les langues officielles;
- ▶ l'équité en emploi;
- ▶ les valeurs et l'éthique.

Les résultats prévus pour cette sous-activité sont :

- ▶ la compréhension de la part des Parlementaires et de la population canadienne de l'état de la gestion des personnes à l'échelle de la fonction publique, des questions et des occasions connexes et des orientations et réponses possibles;
- ▶ l'harmonisation des efforts déployés par divers partenaires concernant des activités de gestion des personnes.

L'indicateur de rendement tient compte du nombre de mois pour lesquels tous les rapports sont présentés en retard (c.-à-d. fréquence des rapports).

Parmi les plans et les priorités permanents de cette sous-activité, mentionnons :

- ▶ la préparation et la publication de rapports à l'intention des Parlementaires et de la population canadienne sur la gamme d'activités en cours au sein de l'Agence et à l'échelle de la fonction publique, y compris la collecte des données connexes, l'intégration de l'information, la synthèse des questions et des occasions, etc.

Sous-activité de programme clé : Transformation

Assurer l'intégrité et la durabilité de la gestion des personnes exigera, pour l'avenir prévisible, l'élaboration d'initiatives évolutives (et peut-être intersectorielles). Ces initiatives sont habituellement ponctuelles et assorties de produits livrables précis qui pourraient eux-mêmes donner lieu à l'élaboration de mécanismes permanents de leadership ou de service au sein de l'Agence ou ailleurs au sein de la fonction publique.

Pour le moment, les résultats attendus de ces initiatives sont une façon plus efficace et efficiente des ressources et augmentent la vitesse des transactions en RH.

Voici quelques-unes des initiatives continues de transformation :

- ▶ simplifier et schématiser des processus communs d'activités liées aux RH utilisés par les ministères et les organismes;
- ▶ concevoir des outils et des plateformes technologiques communs.

Initiatives de transformations intéressantes et pertinentes pour l'Agence considérées pour l'avenir :

- ▶ élaborer des processus communs d'activités liées aux RH (structurer les processus du recrutement à la retraite ou à la démission, puis simplifier grâce à l'élimination d'étapes superflues et à des changements efficaces des systèmes);

- ▶ concevoir une approche simplifiée en ligne pour effectuer des opérations de dotations simples, telles que des affectations, des nominations occasionnelles et des nominations intérimaires à court terme (dotation accélérée);
- ▶ Créer une banque de données unique qui comprendra une architecture d'information commune dans l'ensemble du gouvernement et qui permettra l'élaboration de rapports plus rigoureux et uniformes;
- ▶ Concevoir un portail pour l'ensemble de la fonction publique qui permettra d'effectuer des transactions libre-service, ce qui offrira à l'usager une expérience uniforme (portail libre-service en RH).

Section III : Renseignements supplémentaires

Tableau 1 : Liens du ministère aux résultats du gouvernement du Canada

Résultat stratégique : Les institutions, ministères et organismes fédéraux font preuve d'une gestion de personnes caractérisée par l'excellence et l'innovation, et visent un effectif et un milieu de travail de qualité, aptes à servir le gouvernement et à offrir les résultats escomptés aux Canadiens.				
(en millions de dollars)	Dépenses prévues			Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	
Programme d'orientation, de partenariat et d'intégration	23,0	24,6	24,6	Tous
Programme de services stratégiques	34,9	29,9	29,9	Tous
Programme d'intégrité et de durabilité	15,0	10,5	10,5	Tous

La révision à la baisse de l'estimation des dépenses totales prévues pour la période allant de 2008-2009 à 2009-2010 s'explique par la nature temporaire du financement du soutien aux petits organismes (1,9 M\$), des systèmes d'information (1,4 M\$), du travail sur les valeurs et l'éthique (4,6 M\$) et ainsi que par les changements mineurs apportés aux régimes de prestation des employés.

Tableau 2 : Stratégie de développement durable (SDD)

Objectif	Objectif (2007-2009)	Activités prévues pour l'année à venir (2008-2009)
1.1 Les principes de DD sont intégrés aux politiques régissant les valeurs et l'éthique dans la fonction publique	Envisager d'incorporer les principes de DD aux instruments de politiques des valeurs et de l'éthique qui sont en cours de révision ou d'élaboration, le cas échéant.	Les principes de DD ont été intégrés, le cas échéant, au nouveau Code de conduite du Conseil du Trésor, élaboré à la suite de l'adoption de la <i>Loi fédérale sur la responsabilité</i> .
1.2 Les leaders de la fonction publique connaissent et comprennent les principes de DD et la façon de les intégrer dans leurs secteurs d'activités	Envisager d'incorporer les principes de DD dans les programmes de formation et de perfectionnement des leaders, le cas échéant.	L'Agence encourage les employés à suivre un cours sur le développement durable offert par l'École de la fonction publique du Canada, afin de les aider dans la prise de décisions en ce qui a trait aux stratégies, aux mécanismes et aux évaluations environnementales stratégiques. Le cours permet en outre de mieux comprendre les raisons, la signification ainsi que les répercussions du DD et de l'utilisation de certains outils pour appuyer l'engagement du gouvernement envers le DD. La formation sur le développement durable se donne à compter de février 2008 et fait partie des cours de formation obligatoires. Il s'agit d'un volet éducatif pour les programmes de perfectionnement en leadership, le cas échéant.

Objectif	Objectif (2007-2009)	Activités prévues pour l'année à venir (2008-2009)
1.3 Reconnaître la valeur des leaders de la fonction publique qui contribuent au DD	Si possible, ajouter un critère sur le DD au prix d'excellence en gestion, ou encore créer un prix pour le développement durable.	On a examiné les composantes et les répercussions d'un prix d'excellence en gestion pour le DD, et les ajustements nécessaires ont été apportés, le cas échéant.
2.1 Intégrer le DD au processus décisionnel de l'Agence	Système de gestion environnementale (SGE) – La Direction des services ministériels concevra et mettra en œuvre un Système de gestion environnementale pour le ministère des Finances, le Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi que l'Agence de la fonction publique du Canada en collaboration avec la Commission de la fonction publique du Canada.	On a élaboré la première version d'un Système de gestion environnementale (SGE) qui établira un cadre en ce qui concerne le rendement, les enjeux, les répercussions ainsi que la responsabilisation en matière d'environnement, afin de mieux soutenir l'intégration du développement durable dans la prise de décisions. Le SGE favorisera l'établissement d'une gouvernance proactive de l'environnement en permettant à l'Agence de mieux contrôler et prévenir les dommages causés à l'environnement. Le SGE est prêt à être soumis au comité du SGE. On est en train d'établir la liste des membres du comité, qui comprendra des représentants de la plupart des secteurs de la DSM ainsi qu'un représentant de TPSGC. La mise en application du SGE a commencé en février 2008.
	Réseau d'écocivisme (RÉ) – La Direction des services ministériels offrira un soutien continu au Réseau d'écocivisme, fera augmenter l'adhésion au Réseau de 25 % et accroîtra la participation des employés aux activités environnementales locales.	En théorie, la liste des membres du RÉ s'est allongée (ministère des Finances, SCT, Agence et Commission de la fonction publique du Canada). Le RÉ s'efforce de donner aux membres l'occasion de prendre part à un nombre accru d'activités organisées localement dans le cadre d'initiatives environnementales en milieu de travail. La nouvelle initiative intitulée « Traîne ta tasse » a été lancée et mise en œuvre. Cette initiative bénéficie du soutien des membres du RÉ. Le nombre de membres du RÉ provenant de l'Agence est passé de sept, en 2005, à 42, en 2008.
2.2 Réduction des gaz à effet de serre (GES) et autres rejets atmosphériques	Programme d'économie d'énergie – Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) de 5 % à L'Esplanade Laurier (sur la base du niveau de référence de l'exercice 2005-2006), grâce à l'élaboration et à la mise en application d'un plan de conservation de l'énergie, et au moyen d'une campagne de sensibilisation visant à explorer et à favoriser les possibilités d'efficacité énergétique pour l'Esplanade Laurier et d'autres bâtiments occupés.	Dans la région de la capitale nationale (RCN), l'édifice de L'Esplanade Laurier est considéré comme énergivore. Les systèmes d'éclairage, de chauffage et de ventilation sont jugés inefficaces. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) est censé moderniser l'éclairage (appareils d'éclairage fluorescent, ballast et régulateurs) d'ici l'été 2008. Des procédures d'utilisation seront conçues simultanément, puis communiquées aux employés. Grâce à ce plan, nous devrions dépasser notre objectif de réduction des GES de 5 %. Par ailleurs, on prévoit mener à bien d'autres initiatives d'économie de l'énergie au cours de l'année à venir. On produit des rapports annuels portant sur le taux de réduction des GES des différents édifices du répertoire immobilier de l'Agence.

Objectif	Objectif (2007-2009)	Activités prévues pour l'année à venir (2008-2009)
	Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) – Réduire les émissions de GES du parc de véhicules ministériel de 15 % par véhicule-kilomètre, sur la base du niveau de référence sur la composition du parc pour l'exercice 2005-2006.	Le parc automobile du ministère des Finances/du SCT/de l'Agence, qui comporte six véhicules, fait l'objet d'un suivi dans le but de veiller à ce que les nouvelles acquisitions respectent les politiques en matière de gestion du parc automobile du SCT, qui exigent l'utilisation de véhicules efficaces au point de vue énergétique (recours à des véhicules dotés de moteurs à quatre cylindres ou de technologies hybrides et utilisation de combustible à base d'éthanol). Au cours de 2007, deux véhicules hybrides (à l'essence et à l'électricité) ont été achetés. Cet achat devrait permettre de réduire de 15 % les émissions de GES.
	Maximiser l'utilisation d'éthanol – 90 % de l'essence achetée pour les véhicules automobiles utilisés par le fédéral sera à base d'éthanol.	Le parc automobile du ministère des Finances/du SCT/de l'Agence fait annuellement l'objet d'un suivi pour veiller à ce que, aussi souvent que possible, on achète des carburants à base d'éthanol. Les conducteurs savent où se procurer du carburant à l'éthanol. On prévoit ainsi atteindre l'objectif, fixé à 90 % du combustible consommé. L'Agence s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre par véhicule-kilomètre, sur la base du niveau de référence sur la composition du parc pour l'exercice 2005-2006, de 15 % en consommant du carburant à base d'éthanol.
	Formation sur la conduite écologique et préventive – Tous les chauffeurs recevront une formation sur la conduite écologique et la conduite préventive.	Les six chauffeurs du parc automobile du ministère des Finances/du SCT/de l'Agence ont tous reçu la formation sur la conduite écologique et préventive.
2.3 Accroître les achats écologiques	Suivi de l'approvisionnement écologique – La Direction des services ministériels coordonnera l'ajout d'un champ de données au système d'applications financières SAP et au Système intégré des finances et du matériel (SIFM), afin d'adapter le suivi de l'approvisionnement ainsi que les mécanismes de reddition de comptes pour y inclure les critères d'approvisionnement écologique (en collaboration avec un certain nombre de ministères et d'organismes).	Le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor collaborent avec les ministères et les organismes utilisant le même système d'information financière, fourni par SAP, afin d'établir une approche commune du suivi de l'approvisionnement écologique. L'équipe centrale de développement a conçu les champs de données et les a incorporés au Système intégré des finances et du matériel (SIFM) et du système d'applications financières SAP. Ces champs ont été mis en ligne en septembre 2007. On en est à concevoir la formation, qui sera offerte d'ici à avril 2008 au personnel chargé de l'approvisionnement, du matériel et des achats.

Objectif	Objectif (2007-2009)	Activités prévues pour l'année à venir (2008-2009)
	<p>Projet pilote en gestion de documents multifonctions – Concevoir un projet pilote à propos du matériel permettant de réduire les besoins d'utilisation des photocopieurs, des imprimantes, des imprimantes couleur et des numériseurs (et probablement des télécopieurs) utilisés en réseau.</p>	<p>On a rédigé un énoncé de sensibilité et réalisé une évaluation des menaces et des risques en vue de l'utilisation d'imprimantes multifonctions (achetées) et de système de gestion de documents multifonctions (loués) sur le réseau. Deux groupes pilotes (SCT – Pensions et avantages sociaux et SCT – CED) qui ont déménagé (ou déménageront) au 222, rue Nepean (d'ici à avril 2008) ont été établis. On s'attend à réaliser d'importantes économies de coûts opérationnels grâce à l'utilisation de ce matériel, en plus d'économiser sur le plan de l'énergie et du papier. Les résultats du projet pilote devraient être rendus disponibles d'ici à la fin de l'année 2008.</p> <p>L'Agence a la possibilité de réduire l'impact environnemental de ses activités en se procurant des biens et des services respectueux de l'environnement. À l'Agence, l'initiative a déjà permis de réduire le coût des achats jusqu'à 50 % en favorisant l'utilisation de cartouches d'encre recyclées.</p> <p>L'Agence a installé deux stations de reprographie centralisées desservant 69 employés, réduisant ainsi l'utilisation de photocopieurs installés en réseau.</p>
	<p>Achats d'ameublement écologique – La Direction des services ministériels accroîtra le pourcentage d'achat d'ameublement de bureau écologique de 50 % par rapport aux taux de 2005-2006 lorsque des possibilités d'aménagement se présenteront et que la configuration des lieux le permettra.</p>	<p>Des normes en matière d'achat d'ameublement ont été établies et le personnel de la gestion des installations et les responsables des achats les respectent. Des rappels concernant les normes et les objectifs de la SDD ont été envoyés périodiquement afin de veiller à ce que les critères soient respectés. L'industrie de l'ameublement de bureau est considérée comme responsable envers l'environnement. L'achat d'ameublement est géré de façon centralisée au moyen du processus obligatoire de conventions d'offre à commande (COC) établi par TPSGC. Les COC comportent des critères environnementaux. On s'attend à être en mesure d'atteindre l'objectif fixé.</p>
	<p>La Direction des services ministériels concevra et offrira de la formation sur l'approvisionnement écologique et l'offrir à la totalité des gestionnaires de matériel et du personnel chargé de l'approvisionnement d'ici 2008, ainsi qu'à 60 % des détenteurs d'une carte d'achat d'ici 2009.</p>	<p>Le Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales (BÉOG) de TPSGC et l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) ont élaboré une formation en ligne et l'ont rendue accessible (au moyen de CampusDirect) en juillet 2007. Le Réseau d'écocivisme a coordonné la formation du personnel responsable du matériel et de l'approvisionnement, qui devrait être terminée en date du 25 janvier 2008. L'équipe d'Environnement a par ailleurs conçu la première version d'une trousse de formation à l'intention des détenteurs d'une carte d'achats. La formation devrait être offerte entre janvier et avril 2008.</p>

Objectif	Objectif (2007-2009)	Activités prévues pour l'année à venir (2008-2009)
2.4 Réduire la quantité de déchets destinés à l'enfouissement	Mise à jour du programme de recyclage à L'Esplanade Laurier et les autres édifices occupés – La Direction des services ministériels en collaboration avec TPSGC détournent 75 % des déchets grâce à la mise en œuvre d'un nouveau programme de recyclage, qui comprend l'amélioration des programmes de traitement des matières dangereuses.	<p>Le programme de recyclage de L'Esplanade Laurier a été mis à jour. La signalisation a été revue et les bacs de récupération du polystyrène ont été retirés, puisqu'il ne s'agit plus d'une matière recyclée considérée comme revendable. On a par ailleurs allongé la liste des matières pouvant être recyclées, qui comprend maintenant les CD, les DVD, les disquettes, les boîtiers ZIP, les lecteurs JAZZ, les piles, différents types de plastique et les cartouches d'encre. D'autres moyens de réacheminement des déchets sont présentement examinés pour 2008. Si possible, nous procéderons aussi à la mise à jour des programmes de recyclage externes. Nous nous attendons à ce que ces efforts, combinés au programme de compostage (décris plus loin), permettent d'atteindre l'objectif de 75 % de détournement des déchets.</p> <p>L'Agence s'est engagée à concevoir un guide sur l'approvisionnement écologique, conformément aux stratégies de développement durable (SDD) ministérielles. Le guide vise à fournir aux employés chargés de l'approvisionnement une description de ce que les ministères considèrent comme un achat « écologique ». On y fournit des critères qui font valoir les avantages au point de vue environnemental des différents biens que l'on envisage de se procurer, sans pour autant exclure du processus de décisions les facteurs non environnementaux. Le guide n'impose pas de directives strictes qui auraient pour effet d'entraîner l'utilisation de produits coûteux ou inadéquats simplement en raison de leur caractère écologique.</p>
	Programme de compostage – Élaboration et mise en application d'un programme de compostage (pour des articles tels que les essuie-tout et les résidus de cuisine).	TPSGC a approuvé en principe le projet de compostage du papier essuie-tout (37 tonnes par année). On en est par ailleurs à chercher un moyen de détourner le papier pulvérisé (100 tonnes par année) des sites d'enfouissement. Il s'agit d'un déchet qui pourrait être utilisé comme litière pour les chevaux dans les écuries de la GRC et les écuries privées de la région. Nous examinons aussi la possibilité de le composter avec le papier essuie-tout, comme mentionné ci-dessus. Les deux initiatives devraient être lancées d'ici avril 2008.

Les tableaux suivants se trouvent dans le site Internet de Secrétariat du Conseil du Trésor, à http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp:

Évaluations

Approvisionnement écologique

Vérification interne

Services reçus gratuitement

Section IV : Autres sujets d'intérêt

Activité de programme : Services internes

La réussite des efforts déployés par l'Agence dans le cadre de ses trois activités de programme est étroitement liée à la capacité d'obtenir des services efficaces et efficientes en temps opportun à l'interne. L'objectif est de réunir les efforts de spécialistes provenant de diverses fonctions de services internes et l'expertise en matière de politique et de programmes, et ce, dans toute l'Agence en vue de créer une organisation intégrée, bien gérée, qui fonctionne bien et qui est en mesure de soutenir ses initiatives et ses efforts à l'échelle de la fonction publique.

Affaires publiques/Services de communication

La Direction des communications fournit un soutien étendu en matière de communications stratégiques et opérationnelles au ministre, à la présidente, à la première vice-présidente, aux vice-présidents et aux employés dans toute l'Agence. L'objectif est de faire en sorte que l'Agence s'exprime d'une seule voix et que celle-ci soit claire et bien comprise, peu importe le client ou le groupe ciblé. De façon continue, elle vise à faciliter les communications avec le personnel, en collaboration avec l'équipe de gestion de l'Agence.

Au cours de l'année à venir, nous accorderons la priorité à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un cadre organisationnel pour les communications de l'Agence. Voici les domaines prioritaires à l'intérieur de ce cadre :

- ▶ contribuer à établir et à promouvoir la fonction publique en tant que milieu de travail de choix pendant que l'Agence continue à appuyer le renouvellement de la fonction publique;
- ▶ mettre en œuvre la stratégie Internet de l'Agence, dont l'objet est de fournir des outils pertinents et opportuns ainsi que des renseignements au sujet de la gestion des personnes à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines à tous les niveaux de la fonction publique et de servir de source fiable de données et d'information concernant l'état de la fonction publique;
- ▶ élaborer des stratégies de communication qui permettront à l'Agence de communiquer ses politiques, ses services et ses résultats de recherche à ses groupes cibles au moyen de communications pertinentes, opportunes et ouvertes, entre autres des publications, du marketing, des activités de rayonnement et d'un service d'information sans frais.

Services de gestion et de surveillance

Pour toute organisation, la gestion efficace repose sur la planification stratégique. Celle-ci sert de mécanisme permettant d'établir des priorités, de suivre les progrès réalisés, d'assurer les résultats et la responsabilité, somme toute, de surveiller le bon fonctionnement de l'organisation. Il est

d'autant plus important de bien exécuter les fonctions de planification stratégique compte tenu de l'intégration de la planification des activités et des ressources humaines et financières.

Nous accordons souvent une grande importance au plan, mais la clef de la planification judicieuse est la « planification » elle-même. Ce processus dynamique se produit au cours de l'année à mesure que se déroule le cycle de planification. Tout au long de l'année, ces efforts sont agrémentés d'activités d'appréciation des risques, de vérification et d'évaluation et de mesure du rendement. Grâce à la gestion de projet, au suivi des activités de l'Agence et à l'intégration de toutes les activités de planification aux opérations et à la gouvernance de l'Agence, il est possible d'assurer le suivi des efforts déployés par l'Agence au cours de l'année et ainsi de maximiser l'efficience et l'efficacité de l'Agence.

Services de gestion des ressources humaines

Les services de gestion des ressources humaines de l'Agence servent de centre de référence pour l'élaboration de fonctions et de programmes intégrés de politiques et conseils en RH, la prestation de fonctions opérationnelles en ressources humaines, le renforcement des relations syndicales-patronales et de la capacité de planification des ressources humaines de l'Agence. Dans cette période de planification, l'Agence se concentre principalement sur l'attraction et le maintien en fonction d'employés talentueux à l'interne.

Voici d'autres priorités clés visées durant la période de planification :

- ▶ faire en sorte que la structure organisationnelle appuie les secteurs d'activité de l'Agence;
- ▶ simplifier les processus organisationnels des RH et investir dans des solutions automatisées pour améliorer l'efficacité de la gestion;
- ▶ renforcer la capacité et l'avancement de carrière dans les domaines suivants : élaboration de politiques en RH, conception de programmes, soutien administratif de base et spécialistes en RH;
- ▶ élaborer des nouvelles normes de service pour la prestation de services en RH aux clients internes;
- ▶ améliorer les renseignements démographiques disponibles aux gestionnaires de l'Agence à l'appui de l'intégration efficace de la planification des ressources humaines aux activités.

Services de gestion financière

Les services de gestion financière appuient les fonctions de gérance et de responsabilité comptable de la haute direction et de l'Agence dans son ensemble. Pour ce faire, ils s'assurent que les fonds octroyés à l'Agence sont dépensés conformément à la politique gouvernementale et servent à financer des programmes et des services approuvés par le Parlement. Ils font aussi en

sorte que les gestionnaires qui exercent des responsabilités financières ont accès à des conseils d'experts en matière de finances et que les contrôles pertinents sont en place pour protéger la sécurité des fonds publics. Certains services financiers opérationnels sont fournis par l'Agence en vertu d'un protocole d'entente de services partagés entre l'Agence et la Direction des services ministériels du ministère des Finances Canada.

Voici quelques-unes des priorités courantes :

- ▶ permettre aux gestionnaires de gérer leurs ressources financières en améliorant la prestation des opérations comptables;
- ▶ préparer des états financiers en vue d'assurer la transparence conformément aux principes comptables généralement reconnus et aux exigences en matière de responsabilité financière;
- ▶ élaborer un barème tarifaire pour ses services;
- ▶ appuyer l'examen des présentations au Conseil du Trésor.

Services de chaîne d'approvisionnement

Les services d'approvisionnement et de passation de marchés sont fournis à l'Agence en vertu d'un protocole d'entente conclu entre la Direction des services ministériels (DSM) du ministère des Finances et l'Agence. Les contrats de services de l'Agence sont examinés par le Comité d'examen des marchés du SCT et de l'Agence. De plus, l'approvisionnement et la passation de marchés sont centralisés au sein de l'Agence, à l'exception des acquisitions par carte d'achat. Aussi, toutes les activités d'acquisition et de passation de marchés font l'objet d'un examen approfondi par l'Agence et les spécialistes des acquisitions de la DSM.

Afin de simplifier les processus de passation de marchés et d'en améliorer les services au profit des clients de l'Agence, celle-ci mettra sur pied son propre comité d'examen des marchés. Elle compte ainsi simplifier à la fois les processus de l'Agence et les activités administratives internes grâce à une utilisation plus efficace de la technologie.

L'Agence a pris l'engagement de préparer un guide d'approvisionnement écologique tel que mentionné dans les Stratégies ministrielles de développement durable. Le guide a été conçu afin de fournir aux employés à qui l'on a confié des responsabilités d'acquisition, de l'information sur la façon de rendre les acquisitions ministrielles plus écologiques. Il énonce également des critères d'évaluation des avantages écologiques d'articles à l'étude en vue de l'acquisition, tout en reconnaissant que l'on doit également tenir compte de facteurs non écologiques lors de la prise de décisions. Le guide n'impose pas de règles rigoureuses concernant l'utilisation d'articles coûteux ou inadéquats uniquement en raison de leurs qualités écologiques.

Services de gestions des locaux/des biens

La gestion des locaux revêtira une grande importance au cours de la période de planification. Durant les années à venir, l'Agence devra se pencher en priorité sur la pénurie de bureaux, l'amélioration des locaux et la nécessité de déménager et de regrouper de façon stratégique ses bureaux. Elle élaborera un plan de locaux à long terme en vue de réunir l'Agence en un endroit. De cette façon, elle compte favoriser l'intégration et la gestion horizontale de programmes de l'Agence et réduire les coûts associés aux locaux à long terme.

Services de gestion/de technologie de l'information (GI/TI)

À compter de septembre 2007, la fonction de dirigeant principal de l'information (DPI) a été transférée au service de l'infrastructure stratégique et de la gestion de l'information (ISGI) au sein du secteur de l'Infrastructure stratégique, de l'Organisation et de la Classification. L'Agence obtient du soutien informatique grâce à un protocole d'entente de services partagés entre l'Agence et la Direction des services ministériels du ministère des Finances Canada.

Voici quelques-unes des priorités d'ISGI pour 2008-2009 :

- ▶ mettre en œuvre le Cadre de régie de la GI/TI;
- ▶ promouvoir la sensibilisation au sujet de la GI et l'utilisation du SGDDI;
- ▶ participer à l'élaboration de directives sur la dotation et à la conception et à l'acquisition de contrats ayant une composante GI/TI;
- ▶ élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion de projet qui comprend un cycle d'élaboration des systèmes.

Services de vérification interne

L'évaluation de 2006 selon le CRG de la fonction de vérification interne de l'Agence a conclu qu'il s'agissait d'un domaine où une « attention était requise ». C'est pour cela que la fonction est devenue une priorité en 2007-2008, afin de garantir que d'importantes améliorations étaient mises en œuvre pour renforcer les activités de vérification de l'Agence.

Comme première étape, l'Agence a d'abord mis en place un comité de vérification interne de haut niveau. De plus, l'Agence a fait du progrès significatif pour obtenir l'approbation pour que son organisation ait le statut de « petit ministère ou organisme (PMO) » aux fins de vérification interne en vertu de la politique du Conseil du Trésor sur les vérifications internes. En ce sens, les exigences fondamentales de vérification de l'Agence seront respectées grâce aux activités du Bureau du contrôleur général (BCG), qui assumera la responsabilité fonctionnelle de répondre aux besoins de l'Agence dans ce domaine. En complément, l'Agence tentera de se faire

représenter au comité indépendant de vérification interne des PMO du BCG, et la fonction de vérification sera entièrement transférée au BCG le 1^{er} avril 2009.

En outre, l'indépendance de la fonction de vérification (ainsi que la fonction d'évaluation) au sein de l'Agence pendant la période de transition a été encore renforcée grâce au transfert de la responsabilité organisationnelle dans ce domaine au secteur de la Politique stratégique, de la Planification et de la Recherche de l'Agence, qui devra aussi assurer la liaison avec le BCG et le Bureau du vérificateur général. La mise à jour du plan de vérification axé sur le risque à court terme, une étape clé dans le processus de transition, est actuellement examinée et elle sera remise au comité de vérification interne avant que la présidente l'approuve et la transmette au BCG. Parallèlement, les travaux actuels de vérification de l'Agence continuent.

Services d'évaluation

La fonction d'évaluation de l'Agence sera beaucoup renforcée pendant la période 2008-2009. Alors qu'auparavant les activités d'évaluation étaient intermittentes et se déroulaient « selon les besoins » de secteurs particuliers au sein de l'Agence, elles sont désormais redistribuées dans l'organisation, dans le cadre du secteur de la Politique stratégique, de la Planification et de la Recherche de l'Agence. Cette réorganisation renforcera beaucoup la nature stratégique de la fonction d'évaluation et permettra également de tirer profit des économies d'échelle liées à la consolidation.

Une importante activité de mesure efficace (évaluation) pour 2008-2009 sera l'élaboration d'une vaste évaluation horizontale (à l'échelle du gouvernement) de divers projets parallèles de gestion des personnes. Elle fait partie de la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et elle engagera divers partenaires dans l'ensemble du gouvernement fédéral. On estime qu'il faudra 18 mois pour terminer tout le travail de mesure des résultats liés aux diverses mesures entreprises. En parallèle, on élabore aussi une série d'indicateurs avancés à court terme des succès de la LMFP à long terme. La plupart de ces travaux combinés s'intègreront au processus imminent de révision législative (lié à la LFMP).