

# **Agence de la fonction publique du Canada**

Rapport ministériel sur le rendement 2007-2008

---

L'honorable Vic Toews  
Président du Conseil du Trésor

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2008

No de catalogue  
ISBN

On peut se procurer ce document sur médias substituts  
et dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante :  
<http://www.tbs-sct.gc.ca>

## Table des matières

Section I – Survol .....	1
Message du ministre .....	1
Déclaration de la direction .....	2
Information sommaire .....	3
Rendement ministériel.....	7
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique...	14
Survol des activités de programme .....	14
Activité de programme 1 : Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue .....	14
Activité de programme 2 : Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité .....	23
Activité de programme 3 : Une fonction publique représentative et accessible.....	26
Section III – Renseignements supplémentaires .....	31
Liens de l'Agence aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada .....	31
Tableau 1 : Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles (y compris les ETP) .....	32
Tableau 2 : Crédits votés et législatifs .....	33
Tableau 12 : Stratégie de développement durable .....	33
Tableau 13 : Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes.....	33
Tableau 14 : Vérifications internes et évaluations .....	33
Tableau 15 : Politiques concernant les voyages.....	33
Tableau 16 - États financiers ( <i>non vérifiés</i> ) Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008 .....	34

---



## Section I – Survol

### Message du ministre

En ma qualité de président du Conseil du Trésor du Canada, je suis heureux de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement 2007-2008* de l'Agence de la fonction publique du Canada.

Depuis 140 ans, la fonction publique du Canada a loyalement servi les gouvernements en place en aidant à mettre en œuvre les nombreux programmes, services et politiques qui font une différence dans la vie des Canadiens. La fonction publique représente le plus important employeur au Canada. Elle offre un éventail de perspectives de carrière et l'un des milieux de travail les plus dynamiques au pays.



La fonction publique est également une institution en transition. Des changements démographiques et un contexte mondial, conjugués à un pays qui se transforme à un rythme accéléré, nécessitent une fonction publique polyvalente, souple et capable de relever des défis et de saisir des occasions. C'est la raison pour laquelle un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines a été entamé il y a quelques années, en engageant la fonction publique dans une démarche de revitalisation et de renouvellement de son plus grand atout : ses gens.

L'Agence de la fonction publique du Canada joue un rôle de coordination dans ces efforts par le biais de ses responsabilités en matière de politique et de prestation de conseils, en appuyant les ministères à viser l'excellence en matière de gestion des personnes et en assurant l'intégrité et la viabilité de la fonction publique.

Les organisations des secteurs public et privé au Canada et à travers le monde ont compris depuis longtemps que la gestion des personnes constitue le fondement du succès de toute organisation. Cette approche n'est pas différente dans la fonction publique et n'a jamais été aussi importante qu'aujourd'hui. Je vous invite à visiter le site <http://www.agencefp.gc.ca> afin de suivre les progrès de l'Agence de la fonction publique du Canada, qui oriente nos efforts alors que nous nous appliquons à atteindre ce but essentiel.

---

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

## Déclaration de la direction

Je sou mets, aux fins de dépôt au Parlement, le *Rapport ministériel sur le rendement 2007-2008* pour l'Agence de la fonction publique du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide pour la préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2007-2008 : Rapports sur les plans et les priorités et Rapports ministériels sur le rendement*.

Il est conforme aux exigences précises de déclaration figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Il repose sur les résultats stratégiques et l'architecture des activités de programme 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 par l'Agence avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.

Il rend compte de la situation financière en fonction des montants approuvés des budgets et des Comptes publics du Canada.

---

Nicole Jauvin, Présidente  
Agence de la fonction publique du Canada

## Information sommaire

### Raison d'être de l'Agence

L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, maintenant appelée l'Agence de la fonction publique du Canada, est le point de convergence et le centre d'expertise en matière de gestion des personnes de la fonction publique fédérale. Son objectif fondamental est de doter la fonction publique d'un effectif et d'un milieu de travail hors pair.

Pour réaliser son mandat de façon efficace, l'Agence vise à atteindre le résultat stratégique suivant, tel qu'énoncé à la page 8 du Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008 :

*Une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et appuyant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence dans la langue officielle de leur choix, avec des employés dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.*

Pour y arriver, l'Agence exerce un leadership dans les domaines de la classification, de l'apprentissage, du leadership, de la gestion des cadres supérieurs, des langues officielles, des valeurs et de l'éthique, de l'équité en matière d'emploi et des politiques d'emploi. Elle exerce également un leadership en bâtissant et en soutenant des partenariats, notamment en appuyant les instruments de gouvernance tels que le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre et le Comité de sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique. L'Agence fournit des services aux fonctionnaires, aux gestionnaires et à la collectivité de la gestion des personnes, y compris un ensemble de programmes de développement du leadership et d'échange, la dotation de postes de direction au niveau de sous-ministre adjoint (SMA), des programmes de récompense et de reconnaissance dans l'ensemble du gouvernement, et du développement des capacités à l'égard de diverses questions et secteurs d'activités touchant la gestion des personnes. L'Agence voit également à l'intégrité et la viabilité continues du système de gestion des personnes par des activités de surveillance, de mesure et de rapports, et par de la recherche et des projets de transformation tels que la réingénierie des processus administratifs des ressources humaines (RH). Ce sont là les outils que l'Agence utilise pour appuyer les ministères, les organismes et les organisations de l'administration fédérale dans leur prestation de conseils au gouvernement et de services à la population canadienne.

Le mandat juridique de l'Agence découle des pouvoirs prévus par la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui lui sont délégués par le Conseil du Trésor pour ce qui est des domaines suivants :

- ▶ la gestion des ressources humaines;

- ▶ les langues officielles;
- ▶ l'équité en matière d'emploi;
- ▶ les valeurs et l'éthique.

À ces pouvoirs s'ajoutent les responsabilités qui lui incombent en vertu des lois suivantes :

- ▶ *Loi sur la modernisation de la fonction publique;*
- ▶ *Loi sur l'emploi dans la fonction publique;*
- ▶ *Loi sur les langues officielles;*
- ▶ *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique;*
- ▶ *Loi sur l'équité en matière d'emploi;*
- ▶ *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles.*

Ces pouvoirs définissent l'ensemble des responsabilités de l'Agence liées à la gestion des personnes pour le compte de la fonction publique.

### **Ressources financières**

Le total des ressources financières gérées par l'Agence pour l'exercice 2007-2008 se résume comme suit :

2007-2008 (en milliers de dollars)		
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
69 260	96 931 (a)	93 379 (b)

(a) La différence de 27,6 M\$ entre les autorisations totales de 96,9 M\$ et les dépenses prévues de 69,3 M\$ s'explique par les fonds supplémentaires accordés : 17,4 M\$ pour la poursuite de la modernisation de la gestion des ressources humaines, 4,5 M\$ pour le programme de classification, 2,8 M\$ pour les activités liées à la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et 2,9 M\$ pour la mise en œuvre de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*.

(b) Le total des dépenses réelles de 93,4 M\$ comprend les dépenses de fonctionnement de 6,1 M\$ pour les participants aux programmes de leadership et 9,3 M\$ pour les services généraux fournis par le ministère des Finances.

Si on soustrait les dépenses réelles de 93,4 M\$ du total des autorisations de 96,9 M\$, on obtient un montant de fonds non utilisés de 3,5 M\$.



## Ressources humaines

Le total des ressources humaines gérées par l'Agence pour l'exercice 2007-2008 se résume comme suit :

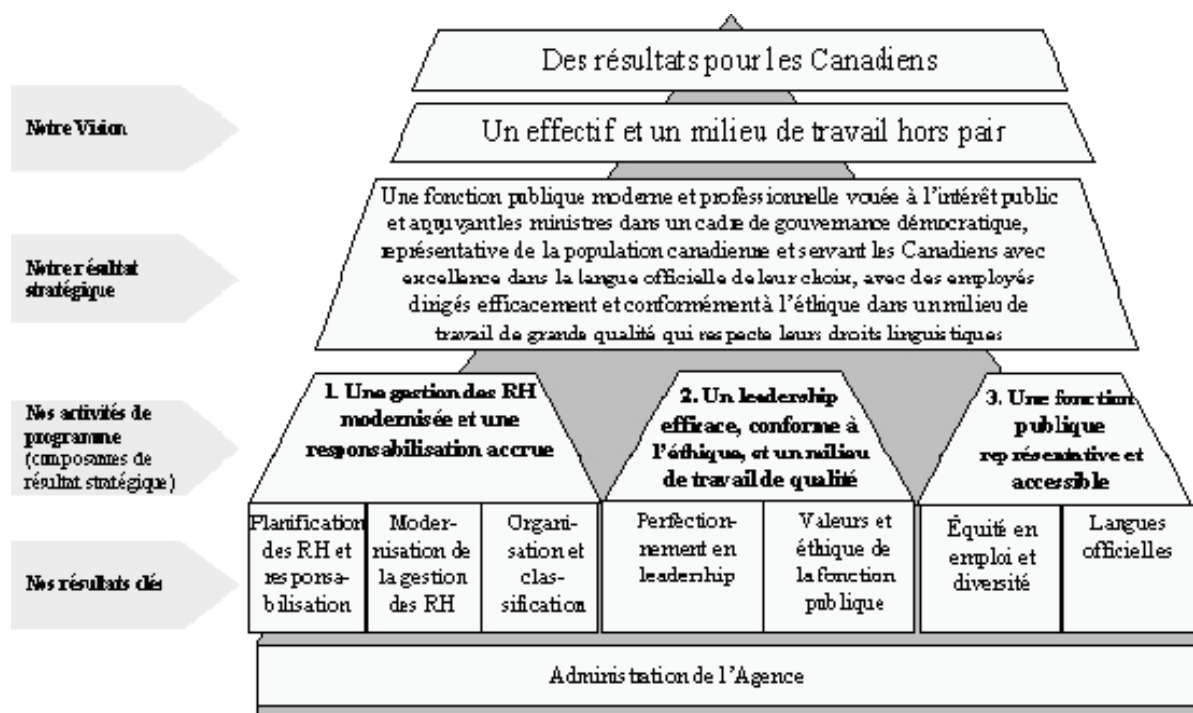
2007-2008		
Prévues	Réelles	Différence
490	679 (c)	189

Les ressources humaines prévues et réelles comprennent 83 équivalents temps plein (ETP) provenant de Finances Canada pour les services ministériels fournis à l'Agence.

(c) Les ETP ne comprennent pas les 94 ETP qui participent aux programmes de développement du leadership, même si une partie de leur salaire est comptée dans les dépenses réelles.

## Architecture des activités de programme de l'Agence

En 2007-2008, les plans et les priorités de l'Agence touchaient trois activités de programme interreliées, chacune étant composée de secteurs de résultats clés, comme le montre le diagramme ci-dessous. Le diagramme correspond à la page 8 du Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008.



Toutes les activités de programme de l'Agence participent à la réalisation des secteurs de résultats des affaires gouvernementales du gouvernement du Canada.

### Dépenses prévues et réelles de l'Agence par activité de programme

Le tableau suivant montre les dépenses prévues et réelles pour 2007-2008 pour chaque activité de programme de l'Agence ainsi que les priorités visées par chacune des activités.

<b>Résultat stratégique</b> : Une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et appuyant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence dans la langue officielle de leur choix, avec des employés dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.				
Activité de programme	Secteurs de résultats clés (tirés du rapport sur les plans et les priorités)	Dépenses prévues (000 \$)	Autorisations totales (000 \$)	Dépenses réelles (000 \$)
1. Gestion des RH modernisée et responsabilisation accrue	1.1 Permettre et enchâsser la modernisation des RH et le renouvellement de la fonction publique 1.2 Moderniser le système de classification de la fonction publique 1.3 Renforcer la planification des RH, la responsabilisation, la préparation de rapports et la transparence	15 115	42 518	41 562
2. Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	2.1 Favoriser un apprentissage solide et efficace et un renouvellement continu du leadership 2.2 Promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux	42 907	44 027	41 908
3. Fonction publique représentative et accessible	3.1 Réaliser et préserver les plans et priorités en matière d'équité en emploi 3.2 Réaliser et préserver les plans et priorités en matière de langues officielles	11 238	10 386	9 909
<b>Total pour l'Agence</b>		<b>69 260</b>	<b>96 931</b>	<b>93 379</b>

*Nota* : Les totaux peuvent différer à l'intérieur d'un tableau ou d'un tableau à l'autre à cause de l'arrondissement des chiffres.

## Rendement ministériel

### Points saillants du contexte et du rendement de l'Agence

Comme le souligne le *Quinzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique*, présenté par le greffier du Conseil privé, la fonction publique fédérale subit de grandes pressions démographiques, par exemple :

- ▶ 66 p. 100 de l'effectif a plus de 40 ans, contre 42 p. 100 en 1983;
- ▶ plus du quart des fonctionnaires et près de la moitié des cadres supérieurs actuellement en poste seront admissibles à la retraite sans pénalité d'ici 2012;
- ▶ le Canada est de plus en plus diversifié et la fonction publique doit poursuivre ses importants efforts pour refléter cette diversité croissante.

Pour faire face à ces pressions, le greffier du Conseil privé a désigné le renouvellement de la fonction publique comme priorité pour tous les ministères et organismes. Le renouvellement de la fonction publique a pour but d'apporter des améliorations dans les grands secteurs suivants :

- ▶ planification : intégrer la planification des RH et des activités pour faire en sorte que la capacité soit en place afin de répondre aux besoins du gouvernement et de la population canadienne;
- ▶ recrutement : renouveler et maintenir la capacité à tous les niveaux afin de s'assurer que la fonction publique dispose des compétences et des personnes dont elle a besoin, maintenant et à l'avenir;
- ▶ perfectionnement des employés : favoriser le leadership à tous les niveaux et s'assurer que les employés ont la possibilité d'effectuer un travail stimulant dans un milieu de travail positif;
- ▶ infrastructure habilitante : mettre en place les systèmes et les processus capables de soutenir la planification, le recrutement et le perfectionnement de manière efficace et adaptée aux besoins.

En tant que point de convergence de la gestion des personnes à la fonction publique fédérale, l'Agence de la fonction publique du Canada joue un rôle crucial pour ce qui est de soutenir le renouvellement de la fonction publique. Elle a ainsi concentré ses efforts sur le renouvellement de la fonction publique, qu'elle a intégré comme catalyseur dans ses activités. Afin de donner des résultats, l'Agence travaille en étroite collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique, l'École de la fonction publique du Canada et d'autres ministères et organismes ayant différentes responsabilités dans le domaine des ressources humaines.

Ce qui suit est un compte rendu de haut niveau, présenté selon les activités de programme de l'Agence, des résultats que l'Agence a obtenus grâce à ses efforts visant à appuyer le

renouvellement de la fonction publique et à produire des résultats quant à ses plans et priorités, dont les détails sont décrits à la section II du présent document. Des exemples des leçons apprises sont également donnés.

Activité de programme 1. *Gestion des RH modernisée et responsabilisation accrue.*

Résultats : L'Agence, en partenariat avec la Commission de la fonction publique, a tenu une série d'ateliers partout au pays avec les gestionnaires au sujet de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et des souplesses en matière de dotation accordées par la Loi. L'Agence a aussi aidé à renforcer la capacité organisationnelle en simplifiant les processus de gestion des ressources humaines. D'autres initiatives ont donné lieu à des gains d'efficacité à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique. L'Agence a élaboré un passeport de l'employé, permettant le transfert électronique des dossiers des employés de façon sécuritaire entre les ministères. Elle a en outre réduit de 1 500 à 45 le nombre de descriptions de poste, allégeant ainsi la charge de travail des gestionnaires et améliorant l'uniformité des évaluations des emplois.

Exemple de leçon apprise : Nous avons appris que les ministères et les organismes sont très intéressés à comprendre les pratiques exemplaires, plutôt que de recevoir des directives qui limitent leurs actions. Par conséquent, nous avons élaboré la Norme d'Or de la gestion du rendement des cadres supérieurs, un élément clé pour promouvoir l'excellence à la fonction publique, afin de fournir des pratiques exemplaires aux ministères.

Activité de programme 2. *Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité.*

Résultats : Un régime de divulgation créé en vertu de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* a été mis en œuvre, y compris la création du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada. Des initiatives de formation essentielle et des mesures de soutien ont été élaborées et fournies aux agents supérieurs chargés de la divulgation dans les ministères. Ces initiatives ont donné lieu à la mise en place d'un système pour faire en sorte que les fonctionnaires fédéraux aient accès à un processus sûr et confidentiel pour la divulgation d'actes répréhensibles graves dans le milieu de travail, ainsi qu'à une protection contre les actes de représailles.

Les sous-ministres disposent de pouvoirs accrus pour ce qui est de gérer les ressources humaines du groupe de la direction et ont reçu un outil de gestion des talents des sous-ministres adjoints qui les a aidés à l'égard de cette responsabilité. L'Agence a de plus soutenu la gestion améliorée des cadres supérieurs de la fonction publique par la mise en œuvre de la *Politique de gestion des cadres supérieurs*. Des révisions apportées à l'outil d'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion pour les valeurs et l'éthique produisent des données sur le rendement uniformes et crédibles qui sont systématiquement recueillies et utilisées aux fins de la surveillance du rendement des ministères et de la reddition de comptes des sous-ministres.

Exemple de leçon apprise : Le taux élevé de roulement des professionnels des ressources humaines dans les ministères a suscité des inquiétudes pour ce qui est de fournir des services adéquats aux particuliers participant au Programme de stagiaires en gestion. Par conséquent, le Guide du Programme de stagiaires en gestion a été élaboré pour donner aux ministères et aux organismes des lignes directrices sur les activités indispensables d'apprentissage, de formation et de perfectionnement.

### Activité de programme 3. *Fonction publique représentative et accessible*

Résultats : Une plus grande diversité des points de vue sur les plans linguistique, géographique et culturel contribue à l'élaboration de meilleures politiques et de programmes améliorés et adaptés, en plus d'assurer la prestation de services plus efficaces à tous les Canadiens. Les efforts de l'Agence pour ce qui est de présenter des conférences et des ateliers ont permis d'accroître la sensibilisation et d'outiller 400 gestionnaires nationaux relativement aux politiques et aux attentes ayant trait à l'équité en matière d'emploi et à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation. En utilisant la technologie, l'Agence a lancé un tableau de bord des langues officielles qui offre aux ministères et aux organismes un outil de planification et un moyen de vérifier leur rendement dans le domaine des langues officielles.

Exemple de leçon apprise : Les droits et les obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles* sont parfois mal compris et des mauvaises perceptions persistent au sein et à l'extérieur de la fonction publique concernant les obligations découlant de la Loi et celles découlant de la politique. Cette question a été traitée dans le cadre de nombreux événements où les participants ont pu échanger des pratiques exemplaires des points de vue national et régional, avec la participation de spécialistes des ressources humaines, de coordonnateurs de la formation, de spécialistes des langues officielles et de gestionnaires.

Du point de vue de l'ensemble de l'Agence, un sondage mené auprès des clients de l'Agence a révélé des niveaux élevés de satisfaction des clients à l'égard de l'Agence. Cela indique que les efforts de l'Agence pour appuyer les ministères et les organismes produisent des résultats. Une grande majorité de répondants (84 %) étaient satisfaits de la qualité générale des programmes, des outils et des services offerts par l'Agence. De plus, 77 % des répondants étaient d'accord pour dire que les programmes, les outils et les services offerts par l'Agence répondaient à leurs besoins.

Cela étant dit, l'Agence reconnaît qu'il reste encore du travail à faire dans certains secteurs. Déterminée à bâtir une infrastructure en RH efficace et habilitante, l'Agence centre son action sur la réduction du fardeau lié aux rapports qu'elle impose aux ministères et organismes. Des progrès en ce sens ont été faits, mais l'Agence doit s'efforcer d'harmoniser et de simplifier les exigences à ce chapitre au cours de la prochaine année. C'est pour cette raison qu'en 2008-2009, elle lancera une stratégie en trois volets visant à rationaliser la préparation des rapports en

matière de RH et à favoriser une évaluation à valeur ajoutée axée sur les résultats. L'Agence a aussi l'intention d'élaborer une approche par portefeuille pour l'évaluation du rendement des ministères en gestion des personnes de manière à mieux soutenir les sous-ministres et à mieux comprendre l'état de la gestion des personnes. À ce chapitre, l'Agence poursuit son examen des variables à la base d'une gestion des personnes réussie et utilise cette information pour orienter son travail de recherche par sondages et éventuellement réorganiser les éléments de la gestion des personnes du Cadre de responsabilisation de gestion.

## Priorités et progrès en matière de rendement de l'Agence

Le tableau qui suit donne un aperçu rapide des priorités de l'Agence telles que définies dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2007-2008 de l'Agence, ainsi que des progrès rattachés à ces priorités.

Nom	Type	Progrès
1. Gestion des RH modernisée et responsabilisation accrue	Continu	Comme prévu; certains défis à relever dans des secteurs précis
1.1 Permettre et enchâsser la modernisation des RH et le renouvellement de la fonction publique <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernisation des RH</li> <li>• Renouvellement de la fonction publique</li> </ul>	Continu Continu	Comme prévu
1.2 Moderniser le système de classification de la fonction publique <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les politiques et les lignes directrices sont renouvelées</li> <li>• Des programmes d'apprentissage et des services de soutien en matière de classification sont fournis</li> <li>• Des systèmes efficaces de surveillance et de suivi des coûts sont en place</li> </ul>	Printemps-hiver 2007  2007-2008  2007-2009	Comme prévu; certains défis à relever dans des secteurs précis
1.3 Renforcer la responsabilisation, la mesure du rendement et la préparation de rapports en matière de RH <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixer les attentes en matière de gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique</li> <li>• Meilleure gestion de l'information au moyen de l'Initiative du passeport de l'employé pour transférer des dossiers des employés électroniquement et de façon sécuritaire entre les ministères</li> <li>• Évaluer et améliorer la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique</li> <li>• Rapports en matière de gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique</li> </ul>	2007-2008 et suivantes  2007-2208 2007-2008 et suivantes 2007-2008 et suivantes	Comme prévu; certains défis à relever dans des secteurs précis

Nom	Type	Progrès
2. Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité	Continu	Comme prévu; certains défis à relever dans des secteurs précis
2.1 Favoriser le renouvellement continu du leadership et un apprentissage solide et efficace <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion renouvelée de l'effectif de la direction, contribuant au renouvellement de la fonction publique ainsi qu'à une plus grande délégation de pouvoirs et une responsabilisation accrue pour les administrateurs généraux</li> <li>• Amélioration des programmes et des initiatives de perfectionnement en leadership, contribuant au renouvellement de la fonction publique</li> <li>• Mise en œuvre efficace de la <i>Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement</i></li> </ul>	2007-2009  2007-2009  2007-2009 et suivantes	Comme prévu; certains défis à relever dans des secteurs précis
2.2 Promouvoir et intégrer les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grâce à une stratégie exhaustive et soutenue d'apprentissage et de communication, sensibilisation de l'ensemble des employés aux valeurs et à l'éthique de la fonction publique, compréhension et mise en application de ces valeurs et principes, y compris les obligations en vertu du <i>Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique</i></li> <li>• Un soutien accru est donné aux ministères et aux organismes aux fins de la prise en charge de leurs responsabilités</li> <li>• Des politiques clés du Conseil du Trésor qui appuient une culture prônant les valeurs et l'éthique de la fonction publique sont en place et mises en œuvre de façon efficace</li> <li>• Un soutien est accordé au gouvernement concernant la loi sur la divulgation d'actes répréhensibles, y compris la protection contre les représailles pour ceux qui font une divulgation</li> </ul>	2007-2009  2007-2009  2007-2009  2007-2009	Comme prévu; certains défis à relever dans des secteurs précis
3. Une fonction publique représentative et accessible	Continu	Comme prévu; certains défis à relever dans des secteurs précis



Nom	Type	Progrès
<p>3.1 Réaliser et maintenir les plans et les priorités en ce qui a trait à l'équité en emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La fonction publique est représentative et accessible</li> <li>• La fonction publique a accès à un ensemble modernisé et entièrement intégré de politiques, de lignes directrices, d'outils et de services de soutien en équité en emploi</li> <li>• Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens</li> </ul>	<p>2007-2008 et suivantes</p> <p>2007-2008 et suivantes</p> <p>Continu</p>	<p>Comme prévu; certains défis à relever dans des secteurs précis</p>
<p>3.2 Préserver et réaliser les plans et les priorités en matière de langues officielles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le service et la responsabilisation vis-à-vis des Canadiens relativement aux langues officielles sont améliorés</li> <li>• Vision commune consolidée de la prestation de services aux Canadiens dans les deux langues officielles et d'un milieu de travail bilingue dans les régions désignées bilingues, qui s'appuie sur les valeurs sous-jacentes de la fonction publique</li> <li>• Les objectifs sont atteints pour ce qui est d'accroître les capacités bilingues au sein des groupes de relève de la direction, ce qui favorise l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail dans les régions désignées bilingues</li> </ul>	<p>2004-2009</p> <p>2004-2009</p> <p>2004-2009</p>	<p>Comme prévu; certains défis à relever dans des secteurs précis</p>

## Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

### Survol des activités de programme

En 2007-2008, le résultat stratégique de l'Agence était le suivant :

*Une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et appuyant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence dans la langue officielle de leur choix, avec des employés dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.*

Il est de la responsabilité de l'Agence de prêter son soutien à l'établissement de conditions propices à l'atteinte de ce résultat, en élaborant des politiques, en offrant aux ministères et aux organismes des services qui les aideront à atteindre l'excellence et en prenant des mesures pour assurer l'intégrité de la gestion des personnes dans la fonction publique de façon continue. Ce sont les ministères et les organismes qui ont la responsabilité de mener les opérations courantes touchant l'effectif et le milieu de travail pour concrétiser le résultat visé.

Les activités de programme qui se rapportent à ce résultat stratégique sont :

- ▶ une gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue;
- ▶ un leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité;
- ▶ une fonction publique représentative et accessible.

Ces activités de programme représentent des éléments fondamentaux de la gestion des personnes à la fonction publique, à la base de l'efficacité et de l'efficience de la main-d'œuvre.

### **Activité de programme 1 : Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue**

Ressources financières (milliers \$)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
15 115	42 518	41 562

## Ressources humaines (équivalents temps plein)

Prévues	Autorisations	Réelles
137	s.o.	279

**Sommaire de l'activité de programme**

Cette activité de programme a trait à la tenue d'un régime de ressources humaines qui soutient une fonction publique renouvelée et modernisée, visant à établir un équilibre entre les responsabilités des professionnels en ressources humaines et celles des gestionnaires de la fonction publique en matière de gestion des personnes. Pour avancer à ce chapitre, il faut :

- ▶ permettre et enchâsser la modernisation des RH et le renouvellement de la fonction publique;
- ▶ moderniser le système de classification de la fonction publique;
- ▶ renforcer la responsabilisation, la mesure du rendement et l'établissement de rapports en matière de RH.

Les plans et les priorités de chaque secteur de résultats de cette activité de programme ainsi que les points saillants des réalisations de l'année sont exposés dans ce qui suit.

**Contexte et avantages pour les Canadiens**

La mise à jour du régime actuel des RH, trop lent et encombrant pour soutenir une fonction publique renouvelée et modernisée, est au centre de cette activité de programme. La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) et les activités connexes de mise en œuvre forment la base de la transformation à long terme de la fonction publique. Ces efforts sont encore plus importants parce qu'ils sont dorénavant liés au renouvellement élargi de la fonction publique, priorité reconnue par le premier ministre et par le greffier du Conseil privé. L'Agence joue un rôle de premier plan dans le processus de renouvellement de la fonction publique, aussi bien pour la gouvernance générale des travaux à réaliser que pour l'élaboration de produits à l'appui du renouvellement.

La modernisation durable de la gestion des RH exige des systèmes modernes pour organiser et évaluer le travail des fonctionnaires au service de la population canadienne. C'est pourquoi la modernisation de la classification est une pierre angulaire de la gestion des RH dans la fonction publique, directement liée à la façon dont les résultats sont présentés aux Canadiens. La vision est simple : établir et maintenir un processus de classification efficace qui garantit que les bonnes personnes sont nommées aux bons postes au bon moment, qui favorise une mesure efficace du rendement, qui fournit des bases précises pour la rémunération, qui ouvre la voie au perfectionnement des leaders de demain et qui contribue directement à une fonction publique bien structurée et bien gérée. En définissant les compétences requises pour les diverses tâches des fonctionnaires, il est possible de définir des normes et des directives sur l'avancement

professionnel, sur les stratégies d'apprentissage et sur la planification de la relève, autant d'éléments fondamentaux au renouvellement de la fonction publique.

La planification et la responsabilisation en RH, le troisième pilier de la modernisation de la gestion des RH, sont essentiels non seulement pour faire contrepoids à la délégation accrue accordée par la LMFP mais aussi pour instaurer une culture de responsabilisation. En tant qu'organisation chargée de la gérance des activités de gestion des RH dans la fonction publique, l'Agence doit s'assurer de recueillir les données nécessaires à l'évaluation globale du rendement, tout en cherchant la meilleure façon d'orienter les efforts et les différents intervenants vers un objectif commun d'excellence en gestion des personnes.

### **Secteur de résultats 1.1 : Permettre et enchâsser la modernisation des RH et le renouvellement de la fonction publique**

- ▶ *Modernisation des RH – Fournir de façon continue aux ministères et aux organismes des conseils et de l'information, des outils pertinents, des pratiques exemplaires, des produits d'apprentissage, des activités de perfectionnement professionnel et de l'aide sur place pour soutenir la modernisation de la fonction publique.*

Du soutien financier, des outils et des avis ont été fournis aux ministères et aux organismes pour soutenir leurs efforts dans la mise en œuvre de la LMFP. Un programme de surveillance est en place, en conformité avec le Cadre d'investissement stratégique, comme élément de la gérance des fonds liés (réserve de la LMFP). En collaboration avec ses partenaires centraux et les ministères, l'Agence a élaboré le site Internet *Les pratiques et les leçons apprises sur la LMFP*. De plus, des outils ont été mis à la disposition des petits organismes sur divers sujets, tels que la planification intégrée des activités et des ressources humaines, la planification de la relève, la gestion du rendement, la dotation stratégique et l'établissement de rapports.

Plusieurs ministères et organismes ont reçu de l'aide pour l'établissement et la mise en œuvre dans leurs organisations de processus administratifs communs en RH. Un protocole d'entente a été signé par le Réseau des administrateurs de petits organismes afin d'aider ces derniers à se doter de services administratifs ministériels partagés (SMAP) en parallèle et en synergie avec la grande initiative des SMAP du gouvernement.

L'Agence a soutenu les efforts visant à étendre l'utilisation de la dotation accélérée, mise au point par Agriculture et Agroalimentaire Canada. Cette approche a été adoptée au cours de 2007-2008 par Pêches et Océans Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et Environnement Canada.

En partenariat stratégique avec la Commission de la fonction publique (CFP), nous avons conçu, préparé et donné des ateliers sur des sujets comme la discussion informelle, le recours en matière

de dotation, les souplesses que permet la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et la dotation collective, tout cela dans le cadre de la modernisation des RH. Près de 400 ateliers ont été donnés dans 17 villes au pays (dans toutes les provinces et les territoires, et dans la région de la capitale nationale) à près de 2000 intéressés. En plus des gestionnaires hiérarchiques, qui étaient les premiers visés, des conseillers en RH et des agents négociateurs ont également participé.

L'ébauche d'une politique cadre sur la gestion du rendement des employés a été élaborée et est actuellement en circulation dans le cadre d'une vaste consultation. Les ministères ont reçu en avril 2008 des lignes directrices sur l'harmonisation de l'approche en gestion du rendement pour certains gestionnaires et spécialistes de niveau supérieur exclus ou non représentés et le programme de gestion du rendement des cadres supérieurs.

Divers outils et services de soutien ont été préparés et fournis aux ministères et aux organismes, y compris un projet pilote d'outil de mentorat en ligne; des normes en matière de connaissances pour les nouveaux employés de la fonction publique; des lignes directrices sur le programme relatif au long service (rédigées en consultation avec les ministères, les organismes et les syndicats – en voie d'achèvement); le magazine *C'est MA journée*, qui veut sensibiliser les fonctionnaires aux diverses possibilités de carrières dans la fonction publique et les rendre fiers; et un guide de gestion et de planification de la relève. En plus, nous avons fourni aux petits organismes des outils notamment sur le système de gestion informelle des conflits, la dotation stratégique et les responsabilités en matière de dotation.

Les ministères et les organismes ont aussi reçu de nouveaux outils et gabarits pour les appuyer dans la gestion des ressources humaines du groupe de direction, comme des outils pour la conception organisationnelle et la classification, la gestion du rendement et la réorientation professionnelle. Une nouvelle boîte de courriel interactive a aussi été mise à la disposition des ministères pour obtenir des conseils et des avis d'interprétation sur les politiques de gestion des cadres supérieurs.

Des séances d'information ont été données sur la politique renouvelée et les nouvelles lignes directrices sur la gestion des cadres supérieurs, ainsi que sur le programme de gestion du rendement – la norme OR.

- ▶ *Modernisation des RH – Évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la planification intégrée des ressources humaines et des activités.*

La planification des RH et ses liens avec une planification intégrée sont une grande priorité du renouvellement de la fonction publique. Les ministères et les organismes ont bénéficié d'avis sur des politiques, d'un soutien continu et d'outils, notamment un symposium pangouvernemental sur la planification intégrée, pour les aider sur diverses questions de planification des RH. Un nouvel outil de planification intégrée a été créé, mis à l'essai et offert aux ministères en appui à

une priorité clé du renouvellement. On est à dresser un plan de ressources humaines pour l'ensemble de la fonction publique avec l'option d'intégrer les plans et les rapports organisationnels sur les RH.

- ▶ *Modernisation des RH – Effectuer des travaux d'analyse et de modélisation de l'effectif pour définir les besoins actuels et futurs de la fonction publique.*

Des données démographiques clés sur l'administration publique centrale, de même que sur la disponibilité de la main-d'œuvre, ont été recueillies, analysées et communiquées. Les concepts clés actuellement utilisés dans l'analyse démographique ont été définis et documentés comme point de départ des discussions avec les organismes distincts au sujet de l'intégration de leurs données sur les ressources humaines dans une analyse élargie. Nous avons recueilli des données démographiques additionnelles sur la collectivité des sous-ministres adjoints (SMA), versées dans une nouvelle base de données de gestion des talents des SMA. L'analyse de ces données sert souvent au Bureau du Conseil privé et au greffier pour les réunions du Comité des cadres supérieurs et du Comité consultatif sur la gestion des RH. Les tendances démographiques ont été définies afin d'aider les ministères et les organismes à élaborer des stratégies visant à assurer la durabilité de l'effectif (renouvellement et capacités nécessaires) et l'adaptabilité.

- ▶ *Modernisation des RH – Trouver des moyens efficaces de bien évaluer les attitudes et les perceptions des employés, à la fois de façon régulière et dans des occasions précises, afin d'être en mesure de produire des analyses complètes permettant de mieux planifier les ressources humaines et la responsabilisation à tous les niveaux de la fonction publique.*

Nous avons mis au point un outil d'enquête pour aider les ministères et les organismes à prendre le pouls des perceptions des employés et à dresser des plans d'action visant à améliorer le rendement. Pour aider à la planification intégrée, nous avons également effectué un recensement des titulaires de postes de direction (EX) et des membres de la relève de ce groupe afin de mieux connaître les données démographiques et les perspectives au sujet de cette collectivité.

- ▶ *Renouvellement de la fonction publique – Apporter une aide dans les domaines de la recherche, de la politique et des opérations au Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre et au Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique.*

L'Agence a exercé un leadership, assuré la coordination et fourni des analyses pour le Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre, le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique, ainsi que pour le Comité consultatif sur la gestion des ressources humaines et le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (comité Stephenson).

Nous avons donné du soutien en matière de politique au Comité consultatif nommé par le premier ministre en préparant des conseils et des recommandations au premier ministre pour son deuxième rapport annuel et en contribuant à la préparation du *Quinzième rapport annuel du greffier du Conseil privé sur la fonction publique*. Nous avons effectué de la recherche et donné du soutien en matière de politique au comité Stephenson, notamment pour la préparation de son rapport annuel, des séances de breffage ministérielles et des présentations au Conseil du Trésor sur les augmentations de salaires recommandées et la rémunération au rendement des cadres supérieurs. L'Agence a aussi assumé des tâches de secrétariat pour ces comités.

- ▶ *Renouvellement de la fonction publique – Lancer et coordonner des activités de renouvellement en appui aux orientations définies par les comités.*

L'Agence a travaillé horizontalement avec les partenaires des organismes centraux, les ministères d'exécution et d'autres partenaires lorsque des initiatives du renouvellement de la fonction publique étaient arrivées à l'étape de la mise en œuvre. Des réunions conjointes de cadres supérieurs des organismes centraux ont mené à un plan d'action prévoyant un certain nombre d'initiatives de renouvellement dirigées par les ministères et les organismes centraux. Nous avons élaboré une stratégie d'infrastructure habilitante englobant des processus administratifs communs en gestion des RH, un soutien aux applications en GI/TI et le portail libre-service des ressources humaines.

Nous avons amorcé un examen stratégique horizontal en ressources humaines qui permet de clarifier et d'harmoniser les responsabilités en gestion des personnes des organismes centraux. Parmi les points abordés, mentionnons les systèmes en matière de RH et les systèmes administratifs, les services et les opérations de recrutement, la stratégie globale en gestion des RH, l'élaboration et la mise en œuvre de systèmes, et l'élaboration de politiques.

### **Secteur de résultats 1.2 : Moderniser le système de classification de la fonction publique**

- ▶ *Renouvellement des politiques et lignes directrices.*

Nous avons fait des progrès dans la mise à jour des politiques et des lignes directrices sur la classification. La nouvelle politique sur la classification des postes est en place et la directive sur les griefs en matière de classification entrera en vigueur dès qu'elle aura été approuvée par le Conseil du Trésor. Quatre nouvelles lignes directrices s'y rattachant, ajoutées au reste de l'ensemble des politiques, ont été rédigées et seront finalisées au terme de la consultation auprès des ministères. L'ensemble des politiques a été conçu pour renforcer la gestion de la classification dans les ministères et dans l'ensemble du gouvernement en clarifiant les rôles, les responsabilités et les attentes en terme de rendement. L'objectif de l'ensemble des politiques est d'assurer la classification uniforme et adéquate de tous les postes de l'administration publique centrale.

L'Agence a travaillé avec la collectivité des technologies de l'information (TI) à élaborer pour les emplois du groupe CS (systèmes informatiques) des modèles organisationnels normalisés et des descriptions de poste pré-évaluées, comprenant les compétences. Cette initiative a permis de réduire, selon les besoins des ministères, le nombre des descriptions de poste de 1 500 à 45, pour une population de 12 000 employés. Ces modèles organisationnels et ces descriptions de poste réduiront de manière importante la charge de travail des gestionnaires et permettront une évaluation plus uniforme des emplois. La collectivité des RH est à préparer des plans visant à mettre en œuvre des descriptions de poste et des modèles organisationnels génériques.

La nouvelle *Directive sur l'organisation et la classification du groupe de la direction* a été approuvée par le Conseil du Trésor et publiée.

► *Des programmes de formation en classification et des services de soutien sont offerts.*

Pour tirer le maximum des politiques et des outils destinés à simplifier et à rationaliser la classification, nous offrons des programmes de formation et des services de soutien en classification. Sur une période de trois ans, et conjointement avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence a élaboré et mis en œuvre un programme d'apprentissage pour le perfectionnement d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente en classification. Les ministères et les organismes ont été consultés pendant la conception et la préparation du programme, qui a été lancé en 2007.

L'Agence a consolidé sa capacité d'offrir des services de consultation efficaces et exhaustifs aux ministères et aux organismes sur tous les aspects de l'organisation et de la classification. Entre autres services, l'Agence offre des services de conception organisationnelle, qui aident les gestionnaires à utiliser de façon optimale les ressources humaines et financières dont ils disposent pour réaliser leurs objectifs opérationnels; un service d'échange de pratiques exemplaires en ligne et un accès pour les ministères à de l'information sur des questions précises qui concernent tous les membres de la collectivité de la classification.

D'autres outils et les mécanismes qui s'y rattachent ont été produits pour améliorer le soutien aux ministères et le déroulement des opérations du système de classification, comme la normalisation des modèles organisationnels et des descriptions de poste génériques; la direction de la mise en œuvre de projets de modernisation – groupe des services frontaliers (FB), groupe Économique et services de sciences sociales (EC) et groupe des services juridiques (LA) – et la direction d'études de faisabilité et analytiques.

► *Nous avons élaboré un programme de surveillance efficace et un système de suivi des coûts.*

Nous avons élaboré et mis en œuvre un programme de surveillance de la classification. Ce programme prévoit des moyens d'assurer l'intégrité et l'évaluation uniformes des postes dans



l'ensemble de l'administration publique centrale et d'atténuer les risques. Les ministères et les organismes présentent maintenant chaque année à l'Agence un rapport de rendement, intégré à la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGP), qui donne une vue d'ensemble du rendement du ministère. En outre, l'Agence analyse régulièrement le rendement à l'aide d'outils d'évaluation des risques et fait un suivi auprès des ministères, au besoin. Nous avons créé un site Internet de suivi des coûts pour permettre aux ministères de rendre compte des coûts qu'ils engagent au cours de l'exercice pour la modernisation des normes de classification.

### **Secteur de résultats 1.3 : Renforcer la responsabilisation, la mesure du rendement et la préparation de rapports en matière de RH**

- ▶ *Fixer les attentes en matière de gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique.*

Afin de fournir aux ministères et aux organismes une plus grande capacité de comprendre et de satisfaire les attentes en gestion des RH, la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) liée aux personnes et les données complémentaires ont été révisées et améliorées. Une feuille de route pour l'introduction d'une approche révisée et améliorée pour la ronde VI de collecte et d'analyse des données de la CCRGP a été préparée à partir des leçons apprises de la ronde V et de la recherche sur les pratiques exemplaires. Cela a été fait en gardant à l'esprit la nécessité de réduire le fardeau lié aux rapports.

- ▶ *Améliorer la gestion de l'information grâce au passeport de l'employé, permettant le transfert électronique entre ministères des dossiers des employés en toute sécurité.*

Le passeport de l'employé, qui permet de transférer électroniquement entre ministères les dossiers des employés en toute sécurité, a été mis au point et à la disposition des ministères dans la plateforme du système d'information sur les ressources humaines. Un protocole d'entente a été signé avec les cinq premiers ministères ayant adopté la formule dans le but de définir les exigences fonctionnelles relatives au passeport de l'employé pour le SGRH GC version 8.9.

- ▶ *Évaluer et améliorer la gestion des RH dans la fonction publique.*

Le portail des rapports des RH a été conçu pour recueillir les données utiles à la surveillance de la politique et à fournir de l'information pour l'évaluation de la ronde V du CRG. Un bilan sur l'efficacité du portail consacré aux rapports en RH a été effectué pour réduire davantage le travail lié à la collecte des données et pour simplifier la préparation de rapports, en établissant un lien entre les exigences des politiques (particulièrement à l'Agence), les sources d'information multiples, les cycles de rapport et le partage et l'harmonisation de l'information entre les organisations.

Dans l'ensemble, les exigences du CRG relatives aux RH ont été réduites de 50 p. 100, les autres exigences en matière de rapports diminuant de manière constante (le programme des langues officielles utilise maintenant une approche fondée sur le risque : moins de questions sont posées aux organisations qui affichent de bons résultats de façon continue). L'accent a porté sur la définition de mesures à valeur ajoutée et l'utilisation optimale des sources de données existantes disponibles en dehors du système officiel de rapports. Les rapports des petits organismes ont été adaptés. On a cherché à mieux harmoniser les exigences en matière de surveillance et de rapports avec le rendement organisationnel et le risque (p. ex. la dotation CRG/CCRG/CRG).

Un nouveau système de gestion des recours en dotation a été conçu pour permettre la cueillette des données et l'identification des problèmes, des tendances, des standards et d'autres données d'information, comme le temps consacré à résoudre les plaintes.

► *Les rapports sur la gestion des RH dans l'ensemble de la fonction publique.*

Le premier rapport annuel sur la gestion des ressources humaines a été déposé au Parlement, comme les rapports annuels sur l'équité en matière d'emploi et sur les langues officielles.

L'Agence met au point une stratégie sur les rapports intégrés visant à dresser un tableau cohérent et complet de la gestion des personnes dans la fonction publique fédérale.

## Activité de programme 2 : Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
42 907	44 027	41 908

Ressources humaines (équivalents temps plein)<sup>(1)</sup>

Prévues	Autorisations	Réelles
258	s.o.	300

1. Les équivalents temps plein (ETP) indiqués ne tiennent pas compte des 94 ETP participant à des programmes de perfectionnement en leadership.

### Sommaire de l'activité de programme

Un leadership compétent, conforme à l'éthique, responsable et dynamique est un facteur clé de réussite dans la gestion des RH et dans l'établissement de la confiance en la fonction publique. Cela est tout particulièrement vrai dans le contexte de l'accroissement de la délégation des pouvoirs en matière de dotation découlant de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), dans laquelle les leaders doivent comprendre leurs nouvelles responsabilités en matière de RH et la façon de s'en acquitter.

Les priorités de l'Agence s'articulent autour de deux secteurs de résultats :

- ▶ favoriser un apprentissage efficace et un renouvellement continu du leadership;
- ▶ promouvoir et intégrer les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux.

Ci-après sont énoncés les plans et les priorités pour chaque secteur de résultats de cette activité de programme, ainsi que les points saillants des réalisations de l'année.

### Contexte et avantages pour les Canadiens

L'apprentissage et le perfectionnement en leadership sont des éléments essentiels à la réussite de toute organisation, de même qu'à celle de la fonction publique fédérale. Ils sont aussi indispensables pour offrir des services de grande qualité à la population canadienne ainsi que des conseils au gouvernement. Dans la fonction publique, l'Agence est le point de convergence des efforts dans ces domaines, et elle cherche en permanence des façons d'améliorer les modes de recrutement, de perfectionnement, de maintien en poste, de soutien et de récompense des leaders à tous les niveaux. Le vieillissement de l'effectif et l'accroissement de la concurrence sur le marché du travail confèrent plus d'importance que jamais à ces efforts. Le perfectionnement en leadership garantit à la fonction publique de disposer des leaders et des talents dont elle a besoin, maintenant et à l'avenir.

Une solide culture fondée sur les valeurs de la fonction publique et sur des normes éthiques élevées est essentielle au maintien de la confiance du public à l'endroit du gouvernement. Le cadre intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* reconnaît l'engagement du gouvernement du Canada envers la gestion de ses activités dans le respect des valeurs les plus élevées de la fonction publique. L'Agence joue un rôle de chef de file en appuyant ces efforts ainsi qu'en instaurant et en maintenant une culture d'intégrité rigoureuse au sein de la fonction publique. Avec les attentes toujours plus grandes à l'égard d'une fonction publique plus transparente et responsable, le rôle de l'Agence dans ce secteur n'a jamais été aussi important.

### **Secteur de résultats 2.1 : Favoriser un apprentissage efficace et un renouvellement continu du leadership**

- ▶ *Gestion renouvelée de l'effectif de la direction, contribuant au renouvellement de la fonction publique ainsi qu'à une plus grande délégation de pouvoirs et à une responsabilisation accrue des administrateurs généraux.*

Une nouvelle *Politique de gestion des cadres supérieurs*, accompagnée de quatre directives (*Directive sur l'organisation et la classification du groupe de la direction*, *Directive sur la rémunération des cadres supérieurs*, *Directive sur la transition dans la carrière des cadres supérieurs* et *Directive sur le Programme de gestion du rendement (PGR) pour les cadres supérieurs*), a été élaborée en vue de fournir aux administrateurs généraux des ministères et organismes une marge de manœuvre et des pouvoirs accrus en matière de gestion des ressources humaines du groupe de la direction. La politique a été approuvée par le Conseil du Trésor, puis diffusée aux organisations.

On a achevé l'analyse des processus de nomination des sous-ministres adjoints (SMA) et des justifications des délais, et on poursuit l'élaboration des normes de service pour la nomination des SMA.

Enfin, on a entrepris la phase II du projet d'outil de gestion des talents des SMA, tout en élaborant d'autres options pour étendre cette initiative à l'ensemble des cadres supérieurs. De plus, on a élaboré une stratégie de gestion des talents du groupe de la direction.

- ▶ *Des programmes et des initiatives de perfectionnement en leadership améliorés, contribuant au renouvellement de la fonction publique.*

On a émis la *Directive sur l'administration des programmes de perfectionnement en leadership – Programme de stagiaires en gestion et programme Cours et affectations de perfectionnement* à l'intention des ministères et organismes. Aussi, on a procédé à un examen du continuum des programmes de perfectionnement en leadership et on a formulé des recommandations afin de mettre à jour les programmes dans le cadre du renouvellement de la fonction publique.

Le Programme des dirigeants et des dirigeantes émérites du gouvernement du Canada a accueilli sa première cohorte de huit participants – quatre de la fonction publique fédérale et quatre provenant d'autres secteurs.

- ▶ *Mise en œuvre efficace de la Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement.*

Des lignes directrices sur la formation indispensable ont été élaborées, et on a offert des séances d'orientation aux nouveaux coordonnateurs de la formation indispensable des ministères et des organismes.

### **Secteur de résultats 2.2 : Promouvoir et enchâsser les valeurs et l'éthique de la fonction publique à tous les niveaux**

- ▶ *Au moyen d'une stratégie globale et soutenue d'apprentissage et de communication, susciter à grande échelle chez les employés la connaissance, la compréhension et l'application des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, y compris des obligations prévues dans le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique.*

En partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, on a achevé la préparation d'un cours en ligne sur les valeurs et l'éthique destiné à tous les employés. En outre, on a mis au point et lancé des initiatives relatives à la formation indispensable et mis en place un soutien pour les agents principaux de divulgation des ministères.

- ▶ *Un soutien supplémentaire est fourni aux ministères et aux organismes pour les aider à s'acquitter de leur obligation de rendre compte.*

Avec l'appui de l'Agence, de nouvelles initiatives d'évaluation et de planification de programmes de valeurs et d'éthique ont été lancées à Diversification de l'économie de l'Ouest Canada et à Transports Canada.

Les outils d'évaluation du CRG sur les valeurs et l'éthique ont fait l'objet d'une révision majeure pour que des données uniformes et crédibles sur le rendement soient systématiquement recueillies et utilisées dans le cadre de la surveillance du rendement ministériel et la reddition de comptes des sous-ministres.

- ▶ *Des politiques clés du Conseil du Trésor favorisant une culture fondée sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique sont adoptées et efficacement mises en œuvre.*

On révisé présentement la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail*, ainsi que la *Politique sur l'indemnisation des fonctionnaires de l'État et sur la prestation de services juridiques à ces derniers*, qui sera présentée au Conseil du Trésor en 2008-2009. De plus, des consultations sont actuellement menées à propos de la mise en place

d'un code de conduite pour le secteur public fédéral, une exigence de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPFDAR).

- ▶ *Un appui est fourni au gouvernement en ce qui concerne la législation sur la divulgation d'actes répréhensibles, y compris sur la protection des fonctionnaires divulgateurs contre les représailles.*

On a mis en œuvre le régime de divulgation prévu par la LPFDAR, notamment en créant le Commissariat à l'intégrité du secteur public Canada, qui enquête sur les divulgations, par les fonctionnaires, d'actes répréhensibles et sur les plaintes liées à des représailles, ainsi qu'en mettant en place le Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles.

L'Agence de la fonction publique du Canada a fourni en temps utile des renseignements, des conseils, un appui et de la formation à toutes les organisations du secteur public fédéral, notamment en élaborant et en distribuant des outils de communication, qui sont offerts dans le site Internet de l'Agence (aperçu de la LPFDAR, guides pour les organisations, documents d'information pour les superviseurs et les employés, foire aux questions, liste des agents supérieurs ministériels chargés de la divulgation), en offrant des ateliers d'orientation aux agents supérieurs, en présentant des exposés à des publics cibles clés et aux collectivités fonctionnelles (p. ex. Conseil national mixte, Conseils fédéraux régionaux) et en établissant un groupe de travail sur les enjeux liés à la mise en œuvre de la LPFDAR.

### **Activité de programme 3 : Une fonction publique représentative et accessible**

Ressources financières (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
11 238	10 386	9 909

Ressources humaines (équivalents temps plein)

Prévues	Autorisations	Réelles
95	s.o.	100

#### **Sommaire de l'activité de programme**

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* oblige le gouvernement à parvenir à une représentation et une participation équitable des quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées.

La *Loi sur les langues officielles* oblige le gouvernement à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix, à faire en sorte que les employés des régions bilingues puissent travailler

dans la langue de leur choix et à garantir la participation équitable des Canadiens anglophones et francophones dans les institutions fédérales.

À cet égard, les priorités de l'Agence s'articulent autour de deux secteurs de résultats clés :

- ▶ réaliser et maintenir l'équité en matière d'emploi;
- ▶ réaliser et maintenir les engagements en matière de langues officielles.

### **Contexte et avantages pour les Canadiens**

La diversité du Canada constitue un élément fondamental du tissu de sa société et une force reconnue au pays et à l'étranger. Tirer profit de cette force est l'objectif duquel découle la nécessité d'avoir une fonction publique représentative. La promotion et la réalisation à la fonction publique d'une plus grande diversité des points de vue sur les plans linguistique, géographique et culturel contribuent à l'élaboration de meilleures politiques et de programmes améliorés et adaptés, en plus d'assurer la prestation de services plus efficaces à tous les Canadiens. La réalisation et la préservation de l'équité en matière d'emploi concernent également l'harmonisation de la culture organisationnelle avec les comportements et les pratiques connexes. L'atteinte de résultats concrets dans ce secteur nécessite des efforts constants, ciblés et soutenus.

Les changements démographiques constants que connaît le Canada et la croissance rapide de l'intégration des minorités visibles à la population active canadienne obligent plus que jamais l'Agence à aider les ministères et les organismes à atteindre leurs objectifs en matière d'équité en emploi. L'aide au recrutement et au perfectionnement professionnel des minorités visibles, ainsi que la mise sur pied d'un milieu de travail favorable et inclusif, sont des éléments déterminants qui permettent de tirer profit des avantages que procure une main-d'œuvre riche et diversifiée au sein de la fonction publique.

Le bilinguisme officiel est une valeur canadienne fondamentale définie dans la *Charte canadienne des droits et libertés* et dans la *Loi sur les langues officielles*. Il oblige le gouvernement à servir les Canadiens dans la langue officielle de leur choix (Partie IV); à permettre aux employés des régions bilingues de travailler dans la langue officielle de leur choix (Partie V); et à garantir une participation équitable des Canadiens anglophones et francophones dans les institutions fédérales (Partie VI).

Malgré les importants progrès réalisés depuis l'adoption de la *Loi sur les langues officielles*, il y a plus de 35 ans, les réalisations dans certains secteurs demeurent fragiles ou en deçà des attentes. Les droits et les obligations sont parfois mal compris et il existe encore des perceptions erronées, à l'intérieur comme à l'extérieur de la fonction publique, quant aux exigences de la loi et des politiques.

Les plans et les priorités de chaque secteur de résultats de cette activité de programme, ainsi que les points saillants des réalisations de l'année, sont décrits ci-dessous.

### **Secteur de résultats 3.1 : Réaliser et préserver l'équité en matière d'emploi**

- ▶ *La fonction publique est représentative et inclusive.*

Afin de faciliter la mise en œuvre des politiques sur l'équité en matière d'emploi et sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, une conférence nationale touchant cette dernière s'est tenue en octobre 2007, et une autre à propos de l'équité en matière d'emploi, en mars 2008. On a intégré à chaque conférence des ateliers régionaux sur la conception et la distribution d'outils destinés aux gestionnaires. Ces ateliers ont attiré plus de 400 participants provenant principalement de la collectivité des gestionnaires. L'évaluation des ateliers a montré que 80 % des participants ont trouvé que les séances ont été une expérience d'apprentissage utile.

Les partenariats et les alliances se sont davantage consolidés. L'Agence continue à soutenir activement trois conseils sur l'équité en matière d'emploi. À cet égard, on a établi des relations de travail efficaces avec des sous-ministres champions de l'équité en matière d'emploi pour veiller à ce que l'Agence leur fournisse le soutien approprié leur permettant de bien jouer leur rôle.

- ▶ *La fonction publique a accès à des politiques, des directives et des outils modernes et entièrement intégrés, de même qu'à du soutien en matière d'équité en emploi.*

Les politiques sur l'équité en matière d'emploi et sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation ont été rédigées. On a également préparé une stratégie préliminaire sur l'équité en matière d'emploi qui s'harmonise avec la politique révisée et met l'accent sur les minorités visibles. Cette stratégie a fait l'objet de consultations auprès de divers comités et groupes consultatifs et sera bientôt prête.

- ▶ *Les résultats sont plus transparents et accessibles aux Canadiens.*

On a déterminé des thèmes communs liés au leadership et à la planification en s'inspirant des leçons apprises des ministères et des organismes ayant régulièrement obtenu des résultats élevés au CRG au chapitre de l'équité en matière d'emploi. Ensuite, des pratiques exemplaires ont été élaborées pour le bénéfice d'autres organisations.

### **Secteur de résultats 3.2 : Réaliser et préserver les engagements en matière de langues officielles**

- ▶ *Les services aux Canadiens et la responsabilisation au chapitre des langues officielles se sont améliorés.*



Le tableau de bord des langues officielles a été conçu et mis en œuvre. Il s'agit d'un système modèle d'information et de préparation de rapports qui permet d'optimiser l'utilisation des rapports ministériels à diverses fins, dont celle de servir d'outil essentiel d'information et de planification pour les ministères et les organismes eux-mêmes. Un cycle de vérification régulier, qui a enregistré un taux de participation très élevé, a été bouclé.

Les organisations ont reçu un soutien continu pour s'assurer que les langues officielles font partie intégrante de leurs activités. Les champions des langues officielles des ministères et des organismes ont reçu un soutien constant, notamment sous la forme d'une conférence nationale tenue en juin 2007 et d'un forum sur les pratiques exemplaires, qui a eu lieu en novembre 2007. Des conseils et des interprétations appropriés et de grande qualité sur un large éventail de questions stratégiques, dont la politique de transfert en matière de langues officielles et la conception d'outils liés aux profils linguistiques, ont été fournis en temps opportun.

Le *Règlement sur les langues officielles (Communications avec le public et prestation des services)* a été modifié en réponse au jugement de la Cour fédérale dans l'affaire *Doucet c. Canada*.

- ▶ *L'adoption de la vision commune consolidée à l'égard de la prestation de services aux Canadiens dans les deux langues officielles et du bilinguisme en milieu de travail dans les régions désignées bilingues, qui s'appuie sur les valeurs sous-jacentes de la fonction publique.*

On a fait la promotion de l'utilisation des langues officielles en milieu de travail dans les régions désignées bilingues. Par exemple, une activité d'apprentissage réussie du réseau des champions des langues officielles s'est déroulée à l'Île-du-Prince-Édouard, en collaboration avec la communauté francophone locale, et une autre a eu lieu en Saskatchewan, à l'intention des gestionnaires des langues officielles.

Une activité d'apprentissage sous la forme d'un projet pilote a été lancée dans la région du Pacifique, en partenariat avec la Commission de la fonction publique, l'École de la fonction publique du Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. L'événement avait pour but de mettre au point et de fournir une information à jour sur le contexte de la politique en matière de formation et de tests linguistiques; sur l'intégration de la formation linguistique aux plans d'activités et aux plans des ressources humaines; sur les services de formation linguistique et les outils d'apprentissage en ligne les plus récents; sur les dernières nouveautés en ce qui a trait aux tests linguistiques; ainsi que sur les plus récentes dispositions contractuelles pour la formation linguistique et la qualification des fournisseurs de formation linguistique. De plus, l'événement a permis la mise en commun de pratiques exemplaires dans une perspective à la fois nationale et régionale, en consultation avec les participants, dont des spécialistes des RH, des

coordonnateurs de la formation ainsi que des spécialistes et des gestionnaires des langues officielles.

- ▶ *Des objectifs ont été atteints pour l'accroissement du bilinguisme dans les groupes de la direction et de la relève, ce qui favorise l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail dans les régions désignées bilingues.*

L'Agence a encouragé les organisations à déployer des efforts soutenus à cet égard par l'entremise de différents forums et réseaux. Les données indiquent une hausse de 2 p. 100 du nombre de membres du groupe de la direction (EX) au sein de l'administration publique centrale qui satisfont aux exigences linguistiques de leur poste. Au 31 mars 2008, 96,4 p. 100 des cadres satisfaisaient à ces exigences, comparativement à 94,4 p. 100 l'année précédente.

## Section III – Renseignements supplémentaires

### Liens de l'Agence aux secteurs de résultats du gouvernement du Canada

(en millions de dollars)

Activité de programme	Dépenses réelles 2007-2008			Harmonisation avec le secteur de résultats du gouvernement du Canada
	Budgétaires	Non budgétaires	Total	
<b>Résultat stratégique</b> : Une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et appuyant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence dans la langue officielle de leur choix, et dont les employés sont dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.				
Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette activité de programme soutenait le secteur de résultats des Affaires gouvernementales en aidant les ministères à renforcer leur capacité organisationnelle par la simplification des processus de gestion des ressources humaines dans les directives renouvelées.</li> </ul>	41 562		41 562	Affaires gouvernementales
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et milieu de travail de qualité				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette activité de programme soutenait le secteur de résultats des Affaires gouvernementales, principalement par la mise au point et le lancement de l'Initiative de gestion des talents des sous-ministres adjoints (SMA) pour gérer de manière globale l'effectif des SMA.</li> </ul>	41 908		41 908	Affaires gouvernementales
Fonction publique représentative et accessible				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette activité de programme soutenait le secteur de résultats des Affaires gouvernementales en mobilisant les collectivités nationales et régionales au sujet des politiques et des attentes liées à l'équité en matière d'emploi et de l'utilisation des langues officielles.</li> </ul>	9 909		9 909	Affaires gouvernementales
<b>Total</b>	<b>93 379</b>		<b>93 379</b>	

Nota : Les totaux peuvent différer à l'intérieur d'un tableau ou d'un tableau à l'autre à cause de l'arrondissement des chiffres.

Harmonisation avec le secteur de résultats du gouvernement du Canada – Affaires gouvernementales. Le rôle de l'agence se rapporte aux ressources humaines pour l'ensemble de la fonction publique.

Tableau 1 : Comparaison entre les dépenses prévues et les dépenses réelles (y compris les ETP)

(en milliers de dollars)	2005– 2006 Réelles	2006– 2007 Réelles	2007–2008			
			Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales <sup>(2)</sup>	Total réel <sup>(3)</sup>
Gestion des ressources humaines modernisée et responsabilisation accrue	37 465	38 319	15 015	15 115	42 518	41 562
Leadership efficace, conforme à l'éthique et milieu de travail de qualité	49 334	45 870	42 807	42 907	44 027	41 908
Fonction publique représentative et accessible	12 511	12 180	11 238	11 238	10 386	9 909
<b>Total</b>	<b>99 310</b>	<b>96 369</b>	<b>69 060</b>	<b>69 260</b>	<b>96 931</b>	<b>93 379</b>
Plus le coût des services reçus sans frais <sup>(1)</sup>	8 375	8 589	s.o.	8 774	s.o.	10 185
<b>Total des dépenses de l'Agence</b>	<b>107 685</b>	<b>104 958</b>	<b>69 060</b>	<b>78 034</b>	<b>96 931</b>	<b>103 564</b>
<b>Équivalents temps plein</b>	<b>539</b>	<b>608</b>	<b>s.o.</b>	<b>490</b>	<b>s.o.</b>	<b>679</b>

Nota : Les totaux peuvent différer à l'intérieur d'un tableau ou d'un tableau à l'autre à cause de l'arrondissement des chiffres.

1. Les services reçus sans frais comprennent les frais de locaux de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la part de l'employeur des primes d'assurance et les services reçus du ministère de la Justice.
2. La différence de 27,6 M\$ entre le total des autorisations, qui s'établit à 96,9 M\$, et les dépenses prévues de 69,3 M\$, s'explique principalement par les fonds supplémentaires de 17,4 M\$ pour la poursuite de la modernisation de la gestion des ressources humaines, de 4,5 M\$ pour la réforme de la classification, de 2,8 M\$ pour les activités liées à la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, et de 2,9 M\$ pour la mise en œuvre de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*.
3. Les dépenses réelles de 93,4 M\$ comprennent les dépenses de fonctionnement de 6,1 M\$ pour les programmes de perfectionnement du leadership et de 9,3 M\$ pour les services généraux fournis par le ministère des Finances. L'écart entre les autorisations de 96,9 M\$ et les dépenses réelles de 93,3 M\$ représente des fonds non utilisés de 3,5 M\$.

## Tableau 2 : Crédits votés et législatifs

Le tableau ci-dessous montre la répartition des ressources accordées à l'Agence par le Parlement.

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	2007-2008 (en milliers de dollars)			
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Total réel
35	Dépenses de fonctionnement	60 486	60 660	96 931	93 379
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	8 574	8 600	9 673	9 673
(S)	Produits de la vente de biens excédentaires de l'État			8	
	<b>Total</b>	<b>69 060</b>	<b>69 260</b>	<b>106 612</b>	<b>103 052</b>

Les tableaux 3 à 11 inclusivement ne s'appliquent pas à l'Agence de la fonction publique du Canada.

## Tableau 12 : Stratégie de développement durable

Pour plus de renseignements sur la stratégie de développement durable du ministère, veuillez consulter <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp>.

## Tableau 13 : Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes

Pour plus de renseignements sur la réponse du ministère aux comités parlementaires et aux vérifications externes, veuillez visiter <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp>.

## Tableau 14 : Vérifications internes et évaluations

Pour plus de renseignements sur les vérifications internes et les évaluations du ministère, veuillez visiter <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/index-fra.asp>.

## Tableau 15 : Politiques concernant les voyages

L'Agence de la fonction publique du Canada suit et utilise les paramètres des politiques sur les voyages du Secrétariat du Conseil du Trésor.

## Tableau 16 - États financiers (*non vérifiés*) Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

### **Déclaration de responsabilité de la direction**

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice terminé le 31 mars 2008 et toute l'information figurant dans ces états incombe à la direction de l'Agence. Ces états financiers ont été préparés par la direction conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public.

La direction est responsable de l'intégrité et de l'objectivité de l'information présentée dans les états financiers. Certaines informations sont fondées sur les meilleures estimations et le jugement de la direction et tiennent compte de l'importance relative. Pour s'acquitter de ses obligations au chapitre de la comptabilité et de la présentation des rapports, la direction tient des comptes qui permettent l'enregistrement centralisé des opérations financières de l'Agence. L'information financière soumise pour la préparation des *Comptes publics du Canada* et incluse dans le *Rapport ministériel sur le rendement* de l'Agence concorde avec les états financiers ci-joints.

La direction possède un système de gestion financière et de contrôle interne conçu pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qu'elles sont exécutées en conformité avec les règlements, qu'elles respectent les autorisations du Parlement et qu'elles sont comptabilisées de manière à rendre compte de l'utilisation des fonds du gouvernement. La direction veille également à l'objectivité et à l'intégrité des données de ses états financiers par la sélection appropriée, la formation et le perfectionnement d'employés qualifiés, par une organisation assurant une séparation appropriée des responsabilités et par des programmes de communication visant à assurer la compréhension des règlements, des politiques, des normes et des responsabilités de gestion dans toute l'Agence.

Les états financiers de l'Agence n'ont pas fait l'objet d'une vérification.

---

**Nicole Jauvin**  
Présidente  
Agence de gestion des ressources  
humaines de la fonction publique du Canada  
Ottawa, Canada  
8 août 2008

---

**Helen Belanger**  
Agent financier supérieur  
Agence de gestion des ressources humaines  
de la fonction publique du Canada  
Ottawa, Canada  
8 août 2008

**État des résultats (*non vérifié*)****Exercice terminé le 31 mars**

(en milliers de dollars)

	2008	2007
<b>CHARGES (Note 4)</b>		
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité	50 156	50 630
Gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue	49 731	41 255
Fonction publique représentative et accessible	11 895	13 502
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>111 782</b>	<b>105 387</b>
<b>REVENUS (note 5)</b>		
Leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité	4	-
Gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue	3	-
Fonction publique représentative et accessible	1	-
<b>TOTAL DES REVENUS</b>	<b>8</b>	<b>-</b>
<b>COÛT DE FONCTIONNEMENT NET</b>	<b>111 774</b>	<b>105 387</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## État de la situation financière (*non vérifié*)

Au 31 mars

(en milliers de dollars)

	2008	2007
<b>ACTIFS</b>		
Actifs financiers		
Débiteurs et avances (note 6)	3 293	1 553
Actifs non financiers		
Immobilisations corporelles (note 7)	28	32
<b>TOTAL</b>	<b>3 321</b>	<b>1 585</b>
<b>PASSIFS</b>		
Créditeurs et charges à payer (note 8)	16 364	10 369
Indemnités de départ (note 9)	10 900	11 523
Indemnités de vacances et congés compensatoires	3 230	2 968
<b>Total des passifs</b>	<b>30 494</b>	<b>24 860</b>
<b>AVOIR DU CANADA</b>	<b>(27 173)</b>	<b>(23 275)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 321</b>	<b>1 585</b>
Obligations contractuelles (note 10)		

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



**État de l'avoir du Canada (*non vérifié*)****Au 31 mars**

(en milliers de dollars)

	2008	2007
<b>Avoir du Canada, début de l'exercice</b>	(23 275)	(27 836)
Coût de fonctionnement net	(111 774)	(105 387)
Crédits de l'exercice utilisés (note 3)	103 052	96 369
Revenus non disponibles pour dépenser	(8)	-
Variation de la situation nette du Trésor (note 3)	(5 353)	4 990
Services fournis gratuitement par d'autres ministères (note 11)	10 185	8 589
<b>Avoir du Canada, fin de l'exercice</b>	<b>(27 173)</b>	<b>(23 275)</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## État des flux de trésorerie (*non vérifié*)

Exercice terminé le 31 mars

(en milliers de dollars)

	2008	2007
<b>Activités de fonctionnement</b>		
Coût de fonctionnement net	111 774	105 387
Éléments n'affectant pas l'encaisse :		
Amortissement des immobilisations corporelles	(28)	(25)
Gain (Perte) sur l'aliénation et la dépréciation des immobilisations corporelles	8	(41)
Services fournis gratuitement par d'autres ministères	(10 185)	(8 589)
<b>Variations de l'état de la situation financière :</b>		
Augmentation des débiteurs et avances	1 740	121
Diminution des charges payées d'avance	-	(11)
Augmentation (diminution) du passif :		
Créditeurs et charges à payer	(5 995)	5 451
Indemnités de départ	623	(727)
Indemnités de vacances et congés compensatoires	(262)	(207)
Encaisse utilisée par les activités de fonctionnement	97 675	101 359
<b>Activités d'investissement en immobilisations</b>		
Acquisition d'immobilisations corporelles	24	-
Produits de l'aliénation d'immobilisations corporelles	(8)	-
Encaisse utilisée par les activités d'investissement en immobilisations	16	-
<b>Activités de financement</b>		
Encaisse nette fournie par le gouvernement du Canada	(97 691)	(101 359)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**Notes complémentaires aux états financiers (*non vérifiés*)**

**Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008**

**(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)**

**1. Mandat et objectifs**

La raison d'être de l'Agence est de moderniser et de favoriser de façon continue l'excellence dans la gestion des ressources humaines et le leadership à travers la fonction publique. L'Agence a été créée à la suite du Décret CP 2003-2074 du 12 décembre 2003 et est régie par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, alinéas 6(4.1)a) et 6(4.1)b).

Le résultat stratégique de l'Agence est une fonction publique moderne et professionnelle, vouée à l'intérêt public et appuyant les ministres dans un cadre de gouvernance démocratique, représentative de la population canadienne et servant les Canadiens avec excellence dans la langue officielle de leur choix, avec des employés dirigés efficacement et conformément à l'éthique dans un milieu de travail de grande qualité qui respecte leurs droits linguistiques.

Afin d'atteindre son résultat stratégique et de livrer des résultats pour les Canadiens, l'Agence articule ses plans et ses priorités autour de trois activités de programme axées sur les résultats (ou composantes de résultat stratégique) :

**(a) Leadership efficace, conforme à l'éthique, et un milieu de travail de qualité**

Ce programme se compose de deux secteurs d'activités clés :

- 1) l'apprentissage et le perfectionnement en leadership;
- 2) les valeurs et l'éthique de la fonction publique.

**(b) Gestion des ressources humaines modernisée et une responsabilisation accrue**

Ce programme se compose de trois secteurs d'activités clés :

- 1) la planification des ressources humaines et la responsabilisation;
- 2) la modernisation de la gestion des ressources humaines;
- 3) l'organisation et la classification.

**(c) Fonction publique représentative et accessible**

Ce programme se compose de deux secteurs d'activités clés :

- 1) l'équité en emploi et la diversité;
- 2) les langues officielles.

**Notes complémentaires aux états financiers (*non vérifiés*)**

**Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008**

**(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)**

**2. Sommaire des principales conventions comptables**

Les états financiers ont été préparés conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont conformes aux principes généralement reconnus du Canada pour le secteur public.

Les principales conventions comptables sont les suivantes :

**(a) Crédits parlementaires**

L'Agence est financée par le gouvernement du Canada au moyen de crédits parlementaires. Les crédits consentis à l'Agence ne correspondent pas à la présentation des rapports financiers en conformité avec les principes comptables généralement reconnus du Canada étant donné que les crédits sont fondés, dans une large mesure, sur les besoins de trésorerie. Par conséquent, les postes comptabilisés dans l'état des résultats et dans l'état de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux qui sont prévus par les crédits parlementaires. La note 3 présente un rapprochement général entre les deux méthodes de rapports financiers.

**(b) Encaisse nette fournie par le gouvernement**

L'Agence fonctionne au moyen du Trésor, qui est administré par le receveur général du Canada. La totalité de l'encaisse reçue par l'Agence est déposée au Trésor, et tous les décaissements faits par l'Agence sont prélevés sur le Trésor. L'encaisse nette fournie par le gouvernement est la différence entre toutes les rentrées de fonds et toutes les sorties de fonds, y compris les opérations entre les ministères au sein du gouvernement fédéral.

**(c) Variation de la situation nette du Trésor**

La variation de la situation nette du Trésor correspond à la différence entre l'encaisse nette fournie par le gouvernement et les crédits utilisés au cours d'un exercice, à l'exclusion du montant des revenus non disponibles pour dépenser comptabilisés par l'Agence. Elle découle d'écarts temporaires entre le moment où une opération touche un crédit et le moment où elle est traitée par le Trésor.

**Notes complémentaires aux états financiers (*non vérifiés*)**

**Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008**

**(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)**

**(d) Revenus**

Les revenus sont comptabilisés dans l'exercice où les opérations ou les faits sous-jacents surviennent.

**(e) Charges**

Les charges sont comptabilisées selon la méthode de la comptabilité d'exercice :

- ▶ Les indemnités de vacances et de congés compensatoires sont passées en charges au fur et à mesure que les employés en acquièrent le droit en vertu de leurs conditions d'emploi respectives.
- ▶ Les services fournis gratuitement par d'autres ministères pour les locaux, les cotisations de l'employeur aux régimes de soins de santé et de soins dentaires et les services juridiques sont comptabilisés à titre de charges de fonctionnement à leur coût estimatif.

**(f) Avantages sociaux futurs**

Prestations de retraite : Les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique et régimes compensatoires, un régime multi-employeurs administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de l'Agence au régime sont passées en charges dans l'exercice au cours duquel elles sont engagées et elles représentent l'obligation totale de l'Agence découlant du régime. En vertu des dispositions législatives en vigueur, l'Agence n'est pas tenue de verser des cotisations au titre de l'insuffisance actuarielle du régime.

Indemnités de départ : Les employés ont droit à des indemnités de départ, prévues dans leurs conventions collectives ou leurs conditions d'emploi. Le coût de ces indemnités s'accumule à mesure que les employés effectuent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des avantages sociaux gagnés par les employés est calculé à l'aide de l'information provenant des résultats du passif déterminé sur une base actuarielle pour les prestations de départ pour l'ensemble du gouvernement.

**Notes complémentaires aux états financiers (*non vérifiés*)**

**Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008**

**(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)**

**(g) Débiteurs et avances**

Les débiteurs et les avances sont comptabilisés en fonction des montants que l'on prévoit réaliser. Des provisions sont établies pour les débiteurs dont le recouvrement est incertain. Puisqu'au 31 mars 2008 ces comptes ne reflètent pas de montant présumé douteux, l'Agence n'a pas comptabilisé de provision pour créances douteuses et aucune radiation n'a été effectuée pour cet exercice financier.

**(h) Passif éventuel**

Le passif éventuel représente des obligations possibles qui peuvent devenir des obligations réelles selon que certains événements futurs se produisent ou non. Dans la mesure où l'événement futur risque de se produire ou non et si l'on peut établir une estimation raisonnable de la perte, on comptabilise un passif estimatif et une charge. Si la probabilité ne peut être déterminée ou s'il est impossible de faire une estimation raisonnable du montant, l'éventualité est présentée dans les notes complémentaires aux états financiers. En date du 31 mars 2008, l'Agence n'a aucun passif éventuel à constater.

**(i) Immobilisations corporelles**

Toutes les immobilisations corporelles et les améliorations locatives dont le coût initial est d'au moins 10 000 \$ sont comptabilisées à leur coût d'achat. Le ministère n'inscrit pas à l'actif les biens incorporels, les œuvres d'art et les trésors historiques ayant une valeur culturelle, esthétique ou historique. Les immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile estimative de l'immobilisation, comme suit :

<b>Catégorie d'immobilisations</b>	<b>Période d'amortissement</b>
Machinerie et matériel	3 à 5 ans
Véhicules	3 ans
Actifs en construction	Une fois qu'ils sont en service, selon la catégorie d'immobilisations

**Notes complémentaires aux états financiers (*non vérifiés*)****Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008****(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)****(j) Incertitude relative à la mesure**

La préparation de ces états financiers conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor du Canada, qui sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada pour le secteur public, exige de la direction qu'elle fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants déclarés des actifs, des passifs, des revenus et des charges présentés dans les états financiers. Au moment de la préparation des présents états financiers, la direction considère que les estimations et les hypothèses sont raisonnables.

Les principaux éléments pour lesquels des estimations sont faites sont le passif pour les indemnités de départ et la durée de vie utile des immobilisations corporelles. Les résultats réels pourraient différer des estimations de manière importante. Les estimations de la direction sont examinées périodiquement et, à mesure que les rajustements deviennent nécessaires, ils sont constatés dans les états financiers de l'exercice où ils sont connus.

**3. Crédits parlementaires**

L'Agence reçoit la plus grande partie de son financement au moyen de crédits parlementaires annuels. Les éléments comptabilisés dans l'état des résultats et l'état de la situation financière d'un exercice peuvent être financés au moyen de crédits parlementaires qui ont été autorisés dans des exercices précédents, pendant l'exercice en cours ou qui le seront dans des exercices futurs. En conséquence, les résultats de fonctionnement nets de l'Agence diffèrent selon qu'ils sont présentés selon le financement octroyé par le gouvernement ou selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Les différences sont rapprochées dans les tableaux suivants :

**Notes complémentaires aux états financiers (*non vérifiés*)**

**Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008**

**(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)**

**(a) Rapprochement du coût de fonctionnement net et des crédits parlementaires de l'exercice en cours :**

	2008	2007
Coût de fonctionnement net	111 774	105 387
Rajustements pour les postes ayant une incidence sur le coût de fonctionnement net, mais qui n'ont pas d'incidence sur les crédits :		
Ajouter (déduire) :		
Services fournis gratuitement par d'autres ministères	(10 185)	(8 589)
Indemnités de départ	623	(727)
Indemnités de vacance et congés compensatoires	(262)	(207)
Amortissement des immobilisations corporelles	(28)	(25)
Revenus non disponibles pour dépenser	8	-
(Perte) sur l'aliénation et la dépréciation des immobilisations corporelles	-	(41)
Autres	1 098	582
	(8 746)	(9 007)
Rajustements pour les postes sans incidence sur le coût de fonctionnement net, mais ayant une incidence sur les crédits :		
Ajouter (déduire) :		
Acquisition d'immobilisations corporelles	24	-
(Diminution) des charges payées d'avance	-	(11)
	24	(11)
<b>Crédits de l'exercice en cours utilisés</b>	<b>103 052</b>	<b>96 369</b>



**Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)****Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008****(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)****(b) Crédits fournis et utilisés :**

	2008	2007
Autorisations votées :		
Crédit 30 – Dépenses de fonctionnement	-	99 407
Crédit 35 – Dépenses de fonctionnement	96 931	-
Total des autorisations votées	96 931	99 407
Autorisations législatives :		
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	9 673	8 661
Total des autorisations législatives	9 673	8 661
Autorisations non utilisées :		
Crédit 30 – Dépenses de fonctionnement	-	(11 699)
Crédit 35 – Dépenses de fonctionnement	(3 552)	-
Total des autorisations non utilisées	(3 552)	(11 699)
<b>Crédits de l'exercice en cours utilisés</b>	<b>103 052</b>	<b>96 369</b>

En 2007, une affectation de 10 100 \$ a été bloquée des budgets du Crédit 30.

**(c) Rapprochement de l'encaisse nette fournie par le gouvernement et des crédits de l'exercice en cours utilisés :**

	2008	2007
Encaisse nette fournie par le gouvernement	97 691	101 359
Revenus non disponibles pour dépenser	8	-
Variation de la situation nette du Trésor :		
Variation des débiteurs et des avances	(1 740)	(121)
Variation des créditeurs et charges à payer	5 995	(5 451)
Autres ajustements	1 098	582
Total des variations de la situation nette du Trésor	(5 353)	(4 990)
<b>Crédits de l'exercice en cours utilisés</b>	<b>103,052</b>	<b>96 369</b>

**Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)****Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008****(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)****4. Charges**

Le tableau suivant donne le détail des charges par catégorie :

	2008	2007
Salaires et avantages sociaux	74 559	70 083
Services professionnels et spéciaux	23 222	20 794
Installation	5 034	4 167
Transports et télécommunications	3 315	2 951
Acquisition de machinerie et matériel incluant des pièces consommables	2 171	3 607
Achat de services de réparation et d'entretien	1 052	2 284
Information	1 010	809
Location d'équipement	996	644
Amortissement des immobilisations corporelles	28	25
Autres	395	23
<b>Total des charges</b>	<b>111 782</b>	<b>105 387</b>

**5. Revenus**

Le tableau suivant donne le détail des revenus par catégorie :

	2008	2007
Gain sur l'aliénation et la dépréciation des immobilisations corporelles	8	-
<b>Total des revenus</b>	<b>8</b>	<b>-</b>

**Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)**  
**Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008**  
**(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)**

**6. Débiteurs et avances**

Le tableau suivant donne le détail des débiteurs et avances par catégorie :

	2008	2007
Débiteurs - autres ministères et organismes fédéraux	3 252	1 509
Débiteurs - entités externes	32	27
Avances aux employés	8	17
Dépôts en transit au receveur général	1	-
<b>Total des débiteurs et avances</b>	<b>3 293</b>	<b>1 553</b>

**7. Immobilisations corporelles**

Catégorie d'immobilisations	Coût				Amortissement cumulé				Valeur comptable nette	
	Solde d'ouverture	Acquisitions	Aliénations et radiations	Solde de clôture	Solde d'ouverture	Amortissement	Aliénations et radiations	Solde de clôture	2008	2007
Machinerie et matériel	150	-	-	150	121	20	-	141	9	29
Véhicules	25	24	25	24	22	8	25	5	19	3
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>174</b>	<b>143</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>146</b>	<b>28</b>	<b>32</b>

La charge d'amortissement pour l'exercice terminé le 31 mars 2008 s'élève à 28 \$ (25 \$ en 2007)

**8. Crédoiteurs et charges à payer**

Le tableau suivant donne le détail des crédoiteurs et charges à payer par catégorie :

	2008	2007
Crédoiteurs – entités externes	8 795	7 056
Crédoiteurs – autres ministères et organismes fédéraux	7 569	3 313
<b>Total des crédoiteurs et charges à payer</b>	<b>16 364</b>	<b>10 369</b>

**Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)****Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008****(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)****9. Avantages sociaux****(a) Prestations de retraite**

Les employés de l'Agence participent au Régime de retraite de la fonction publique, qui est parrainé et administré par le gouvernement du Canada. Les prestations de retraite s'accumulent sur une période maximale de 35 ans au taux de 2 % par année de services validables multiplié par la moyenne des gains des cinq meilleures années consécutives. Les prestations sont intégrées aux prestations du Régime de pensions du Canada et du Régime de rentes du Québec et sont indexées à l'inflation.

Tant les employés que l'Agence versent des cotisations couvrant le coût du régime. En 2007-2008 les charges s'élèvent à 7 051 \$ (6 383 \$ en 2006-2007), soit environ 2,1 fois (2,2 fois en 2006-2007) les cotisations des employés.

La responsabilité de l'Agence relative au régime de retraite se limite aux cotisations versées. Les excédents ou les déficits actuariels sont constatés dans les états financiers du gouvernement du Canada, en sa qualité de répondant du régime.

**(b) Indemnités de départ**

L'Agence verse des indemnités de départ aux employés en fonction de l'admissibilité, des années de service et du salaire final. Ces indemnités ne sont pas capitalisées d'avance. Les prestations seront prélevées sur les crédits futurs. Voici quelles étaient les indemnités de départ au 31 mars :

	2008	2007
Obligation au titre des prestations constituées, début de l'exercice	11 523	10 796
Charge pour l'exercice	1 233	2 128
Prestations versées pendant l'exercice	(1 856)	(1 401)
Obligation au titre des prestations constituées, fin de l'exercice	10 900	11 523

**Notes complémentaires aux états financiers (non vérifiés)**

**Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008**

**(Les notes complémentaires sont en milliers de dollars à moins d'avis contraire)**

**10. Obligations contractuelles**

De par leur nature, les activités de l'Agence peuvent donner lieu à des contrats et des obligations en vertu desquels l'Agence sera tenue d'effectuer des paiements échelonnés sur plusieurs années pour l'acquisition de biens ou de services. Voici les principales obligations contractuelles pour lesquelles une estimation raisonnable peut être faite :

	2009	2010	2011	2012	2013 et exercices ultérieurs	Total
Services professionnels	4 253	864				5 117
Services d'aide temporaire	600					600
Services de conseillers en gestion	248					248
Services de publicité	190					190
<b>Total</b>	<b>5 291</b>	<b>864</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6 155</b>

**11. Opérations entre apparentés**

Services fournis gratuitement :

En vertu du principe de propriété commune, l'Agence est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. L'Agence conclut des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités et selon des modalités commerciales normales. De plus, au cours de l'exercice, le ministère reçoit gratuitement des services d'autres ministères, comme il est indiqué dans le tableau qui suit :

	2008	2007
Installation	5 034	4 167
Cotisations de l'employeur au régime de soins de santé et au régime de soins dentaires	4 286	4 234
Services juridiques	865	188
	<b>10 185</b>	<b>8 589</b>

Le gouvernement a structuré certaines de ses activités administratives pour optimiser l'efficacité et l'efficacités de sorte qu'un seul ministère mène sans frais certaines activités au nom de tous. Le coût de ces services, qui comprennent les services de paye et d'émission des chèques offerts par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, n'est pas inclus à titre de charge dans l'état des résultats de l'Agence.