



Treasury Board of Canada
Secretariat

Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

Plan de RH et d'activités en matière de GI et de TI

Décembre 2007



Version 1.0

Canada

Table des matières

1. Sommaire exécutif
2. Introduction/contexte
 - 2.1. Vision
 - 2.2. Les six piliers
 - 2.3. Approche graduelle d'élaboration et de mise en œuvre du plan
 - 2.4. Public cible
 - 2.5. Pour une utilisation optimale du plan
3. Aperçu contextuel des organisations de GI et de TI dans l'administration publique
 - 3.1. Priorités et conducteurs opérationnels de l'État
 - 3.1.1. Initiatives de modernisation
 - 3.1.1.1. Pratiques de gestion modernes et intendance
 - 3.1.1.2. Responsabilisation et transparence
 - 3.1.1.3. Initiatives d'amélioration du service
 - 3.1.1.4. Services communs et services partagés
 - 3.1.1.5. Modernisation des ressources humaines
 - 3.1.1.6. Sécurité, confidentialité et protection des données
 - 3.1.2. Renouveau de la fonction publique
 - 3.1.3. Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux – Collectivité des CS
 - 3.1.4. Inscriptions universitaires dans les domaines reliés à la TI
 - 3.2. Priorités ministérielles
 - 3.3. Collectivité de la TI
 - 3.3.1. L'effectif
 - 3.3.2. Le bassin de compétences actuel
 - 3.3.3. Données statistiques
 - 3.3.4. Caractéristiques reliées à l'âge et tendances relatives à la retraite
 - 3.3.5. Équité en matière d'emploi et langues officielles
 - 3.3.6. Mobilité des employés

- 3.4. Collectivité de la GI
 - 3.4.1. L'effectif
 - 3.4.2. Données statistiques
 - 3.4.3. Caractéristiques reliées à l'âge et tendances relatives à la retraite
 - 3.4.4. Équité en matière d'emploi et langues officielles
 - 3.4.5. Mobilité des employés
 - 3.4.6. Taux de postes vacants
 - 3.4.7. Affectations intérimaires
- 4. Structure de la GI et de la TI – L'avenir
 - 4.1. Connaissances et compétences que devront posséder les organisations de GI et de TI dans l'avenir
 - 4.1.1. Évolution de la nature des services de GI et de TI
 - 4.1.2. Facteurs déterminants et priorités de l'État
 - 4.2. Évolution de la culture et des mentalités
 - 4.3. Transition vers les services partagés
 - 4.3.1. Incidence des services partagés sur les travailleurs des domaines de la GI et de la TI
 - 4.3.2. Comblent l'écart entre l'offre et la demande
 - 4.3.3. Gestion du changement et soutien des RH au cours de la transition
- 5. Planification dans l'optique des organisations de GI et de TI de l'avenir
 - 5.1. Infrastructure de classification
 - 5.1.1. Collectivité de la TI – Paramètres génériques
 - 5.1.2. GI – Descriptions de travail génériques et modèles organisationnels normalisés
 - 5.1.3. Norme de compétences de la collectivité de la GI de l'administration fédérale
 - 5.2. Recrutement à l'externe et dotation à l'interne
 - 5.2.1. Dotation collective
 - 5.2.2. Programme de perfectionnement professionnel et d'apprentissage
 - 5.3. Apprentissage et perfectionnement professionnel

- 5.3.1. Programmes de perfectionnement en gestion
- 5.3.2. Programme de certification en GI
- 5.3.3. Programme de perfectionnement professionnel en GI
- 5.4. Bien-être en milieu de travail
- 5.5. Relations de travail
- 5.6. Équité en matière d'emploi et langues officielles
 - 5.6.1. Équité en matière d'emploi
 - 5.6.2. Langues officielles
- 6. Prochaines étapes
 - 6.1. Rôle du BGC, des ministères et des organismes
 - 6.2. Stratégie de mise à jour

ANNEXE 1 Plan d'action – Objectifs et stratégies

ANNEXE 2 Analyse de l'emploi et du profil démographique de la communauté de la technologie de l'information (TI) de la fonction publique fédérale

ANNEXE 3 Profil de la collectivité de la GI de la fonction publique fédérale

ANNEXE 4 Enquête du Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC) sur les inscriptions dans les universités

ANNEXE 5 Enquête du Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC) sur les inscriptions dans les collèges

ANNEXE 6 Priorités stratégiques du DPI fédéral

ANNEXE 7 Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

1. Sommaire exécutif

Au cours des dernières années, on a très souvent fait état, dans l'ensemble de l'administration publique fédérale, de l'imminence d'une crise liée aux capacités en matière de ressources humaines. Des enquêtes récentes sur les inscriptions dans les universités et les collèges ont révélé une baisse marquée des inscriptions dans les domaines du génie informatique, de l'informatique et du génie logiciel entre 2002 et 2005¹, et de nouveau dans le domaine du génie informatique entre 2003 et 2007².

Si beaucoup voient dans cette situation le germe d'une crise éventuelle, il demeure que l'évolution de la dynamique de la population active offre l'occasion de revoir en profondeur les moyens employés par l'administration fédérale pour recruter des travailleurs talentueux. C'est dans cet ordre d'idées que le Bureau de gestion du changement (BGC) du Conseil du trésor a fait de l'élaboration d'un plan intégré de RH et d'activités en matière de GI et de TI l'une de ses grandes priorités.

Dans le contexte des activités déployées par les ministères fédéraux pour recruter et maintenir en poste des employés ainsi que pour « *harmoniser les besoins actuels et éventuels en ressources humaines aux priorités opérationnelles afin de toujours avoir de la main-d'œuvre qualifiée à leur disposition le moment venu* », comme le veut la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le plan de RH et d'activités en matière de GI et de TI ainsi que le plan d'action connexe (annexe 1) fourniront une orientation, des recommandations et des outils en vue de relever ces défis.

La conception du plan de RH et d'activités a débuté par une séance plénière organisée par le BGC et à laquelle ont participé des DPI et des cadres supérieurs de

¹ Enquête du CTIC sur les inscriptions dans les universités, avril 2005.

² Enquête du CTIC sur les inscriptions dans les collèges, avril 2007.

l'administration publique. Lors de cette séance, les participants ont défini six éléments de centre présentant une importance pour les gestionnaires et les ministères, et ils ont convenu que le BGC devait exercer un leadership en vue de l'élaboration d'un plan qui, non seulement tiendrait compte de la situation actuelle au chapitre des effectifs, des initiatives de transition, des exigences énoncées dans la loi et des tendances démographiques liées au personnel, mais comprendrait aussi une stratégie d'atténuation du risque.

Quels sont les défis?

Voici les principales observations et les défis clés ayant été formulés dans le cadre de l'élaboration du plan de RH et d'activités en matière de GI et de TI :

- ❖ Diminution très marquée des inscriptions dans les collèges, selon les projections portant sur un horizon de trois ans.
- ❖ Pénurie anticipée de travailleurs en TI et en GI dans l'administration publique.
- ❖ Évolution du rôle de la GI et de la TI.
- ❖ Absence d'analyse à jour sur l'effectif de GI à l'appui de la planification de nouvelles initiatives.
- ❖ Demande croissante rattachée à des modalités formelles d'avancement professionnel et à la transparence ainsi qu'à l'uniformité des processus de recrutement et de dotation.
- ❖ Besoins croissants à l'endroit de compétences opérationnelles jumelées à des compétences techniques en GI et en TI.
- ❖ Lacunes au chapitre de la représentation sous l'angle de l'équité en matière d'emploi et des langues officielles.
- ❖ Demande de plus en plus grande au chapitre de la mobilité interministérielle

Mesures à prendre

Les collectivités de la GI et de la TI envisageront différentes stratégies et initiatives pour relever ces défis ou pour en atténuer la difficulté, par exemple :

- ❖ Tenir à jour les analyses démographiques et les analyses de l'effectif.
- ❖ Établir des produits, des pratiques et des outils normalisés.
- ❖ Lancer une campagne nationale de publicité et de recrutement afin de faire connaître les emplois offerts dans l'administration publique et de recruter des candidats talentueux.

- ❖ Promouvoir la conscientisation et l'adoption d'attitudes positives en ce qui touche les études et l'emploi en TI et en GI dans les écoles secondaires, les collèges et les universités.
- ❖ Déterminer les profils d'emploi nouveaux et émergents dans les secteurs de la GI et de la TI (p. ex., gestion des relations avec les clients).
- ❖ Souligner et récompenser l'innovation dont font preuve les employés.
- ❖ Appuyer le perfectionnement des employés ayant des aptitudes en matière de leadership en leur offrant des occasions d'acquérir de l'expérience et en misant sur la mobilité.
- ❖ Recruter de nouveaux fonctionnaires dans les domaines de la GI et de la TI, et appuyer leur formation au moyen de programmes de perfectionnement professionnel et d'apprentissage.
- ❖ Donner constamment suite aux préoccupations révélées dans les sondages auprès des fonctionnaires.
- ❖ Envisager avec un esprit ouvert les idées nouvelles, les changements et les possibilités qui s'offrent.

2. Introduction/contexte

2.1 Vision

Le plan de RH et d'activités en matière de GI et de TI est l'un des éléments de base du processus permanent d'amélioration et de développement de la capacité des collectivités de la GI et de la TI dans l'administration publique fédérale.

C'est ce plan qui doit sous-tendre les stratégies actuelles et futures de développement des collectivités en question; il repose sur certaines grandes priorités de l'État, dont les initiatives rattachées au programme de GI, au renouvellement de la fonction publique, aux services partagés et à la prestation des services, qui transformeront les opérations gouvernementales et auront une incidence sur les collectivités de la GI et de la TI. Le plan de RH et d'activités en matière de GI et de TI (ci-après, le « plan ») a pour but de déterminer des priorités, de fournir un soutien au regard des défis stratégiques rattachés aux gens dans l'administration publique et d'aider les ministères et les organismes à s'acquitter de leur mandat consistant à élaborer un plan annuel de RH.

2.2 Les six piliers du plan

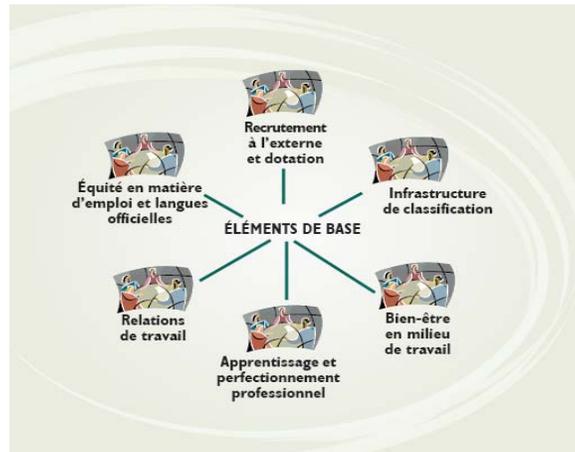
En juin 2006, des cadres supérieurs de l'administration fédérale des domaines de la GI et de la TI ont pris part à une retraite d'une journée pour examiner certains enjeux clés susceptibles d'influer sur l'avenir de leurs collectivités. À partir du modèle mis au point par l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC, appelée auparavant l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, ou AGRHFPC) pour intégrer la planification des RH et la planification opérationnelle, ces cadres ont étudié les priorités opérationnelles, les défis et les demandes que l'on pouvait anticiper au cours des trois prochaines années, de même que les effets qui en découlent. Ils ont aussi pris en compte des données démographiques et des statistiques portant sur les RH.

Cette réflexion a permis de mettre de l'avant six priorités – les six piliers :

- 1) L'infrastructure de classification.
- 2) Le recrutement à l'externe et la dotation à l'interne.
- 3) L'apprentissage et le perfectionnement professionnel.
- 4) Le bien-être en milieu de travail.
- 5) Les relations de travail.
- 6) L'équité en matière d'emploi et les langues officielles.

Des mesures rattachées à ces priorités seront prises au cours des trois prochaines années afin que les collectivités de la GI et de la TI disposent de la capacité, des compétences et du leadership requis pour appuyer le travail des ministères et des organismes fédéraux.

Le diagramme suivant schématise les six piliers :



2.3 Approche graduelle d'élaboration et de mise en œuvre du plan

Étant donné que le présent document est le fruit de la première initiative visant à élaborer un plan intégré de RH et d'activités en matière de GI et de TI à l'échelle pangouvernementale, les parties prenantes ont convenu que cette élaboration devait se faire selon une approche graduelle. La première étape correspond à la version I du plan et met en place l'assise en vue de préparer les plans subséquents. Cela signifie que le plan sera constamment actualisé au fil de ses versions, de façon à tenir compte de l'évolution constante des besoins, des demandes et des tendances dans les collectivités de la GI et de la TI.

Parmi les facteurs qui ont amené le BGC à opter pour une approche par étapes, on peut mentionner : la transition vers un fournisseur de services central en ce qui touche les infrastructures de TI, les ressources, les technologies et les processus; les déterminants opérationnels; les tendances technologiques; la convergence et l'intégration des domaines de la GI et de la TI. Ajoutons à cette liste le défi posé par la collectivité de la GI lorsque l'on veut procéder à une analyse démographique robuste dans le domaine de la GI, sans oublier les résultats du Sondage de 2006 auprès des fonctionnaires fédéraux.

C'est pourquoi certains éléments du plan peuvent être assortis de plus d'objectifs et de stratégies que d'autres; il se peut aussi que certains éléments soient prioritaires pour une collectivité sans l'être nécessairement pour l'autre.

2.4 Public cible

Le plan est conçu en vue tout d'abord d'aider les DPI et les DG des ministères et des organismes à élaborer leurs plans de RH annuels, mais il sera également utile à la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI) du Conseil du Trésor pour déterminer les besoins des collectivités et les priorités pouvant conduire à des initiatives et à des services nouveaux dans le but d'appuyer les collectivités de la GI et de la TI ainsi que de renforcer leurs capacités.

2.5 Pour une utilisation optimale du plan

L'objet du plan est d'assurer une concordance étroite au niveau des pratiques, des produits et des services communs en matière de RH, dans l'optique des priorités futures de l'État et des déterminants opérationnels des organisations de GI et de TI.

À l'aide du plan, les ministères et les organismes peuvent définir et mettre en œuvre des initiatives pangouvernementales qui permettront d'améliorer et d'accroître les capacités associées aux ressources de leurs collectivités de la GI et de la TI.

Le BGC tiendra des séances d'information et des consultations auprès des membres de la haute direction au sujet des moyens pouvant permettre d'optimiser le plan et de mettre en application certains éléments de son annexe 1 (plan d'action).

3. Aperçu contextuel des organisations de GI et de TI dans l'administration publique

3.1. Priorités et conducteurs opérationnels de l'État

3.1.1. Initiatives de modernisation

Au cours de la dernière décennie, on a accordé une importance accrue à l'adoption de pratiques de « *gestion moderne* » dans l'administration fédérale. Cette tendance explique le lancement de différentes initiatives interreliées qui visaient à améliorer les pratiques de gestion à l'interne, à resserrer la responsabilisation en matière de gestion et à accroître la transparence du processus décisionnel, à améliorer les services publics et à offrir des produits et des services axés sur les clients ainsi que des services partagés, sans oublier la modernisation de la gestion des ressources humaines.

Voici une synthèse des tendances observées à l'échelle pangouvernementale ainsi que de leurs répercussions opérationnelles.

3.1.1.1. Pratiques de gestion modernes et intendance

Depuis 1994, différentes initiatives ont été lancées dans le but de resserrer l'intendance dans la fonction publique et de parvenir à l'excellence en ce qui concerne les pratiques de gestion. Ces initiatives mettent l'accent sur différents aspects de la gestion (*Une gestion axée sur les résultats*, *Modernisation de la fonction de contrôleur*, *Cadre de gestion intégrée du risque*, *Cadre amélioré de gestion*, *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, *Cadre de responsabilisation de gestion*, etc.) et visent principalement l'apport de changements aux méthodes et aux pratiques de gestion des fonds publics.

À l'heure actuelle, l'administration fédérale se concentre sur l'amélioration et le renouvellement de ses instruments stratégiques. Ce projet de renouvellement de l'ensemble des politiques de l'État aboutira à un ensemble rationalisé de politiques, de directives, de lignes directrices et de normes fournissant des instructions et une orientation claires aux gestionnaires gouvernementaux et exposant les comportements attendus en matière de gestion ainsi que les conséquences qui s'y rattachent. Dans l'optique des collectivités de la GI et de la TI, il convient de souligner que le Conseil du Trésor a récemment approuvé et publié un [Cadre stratégique sur l'information et la technologie](#), de concert avec la [Politique sur la gestion des technologies de l'information](#) et la [Politique sur la gestion de l'information](#). Ce cadre et ces nouvelles politiques entraîneront l'élaboration et la mise en application de nouveaux instruments stratégiques au cours de la prochaine année.

Cette tendance en faveur de la modernisation des pratiques de gestion dans l'administration fédérale devrait avoir les conséquences suivantes :

- On aura davantage besoin d'outils et de systèmes de gestion automatisés, notamment des outils de gestion de dossiers et de documents, des outils d'information de gestion et des produits intégrés.
- Il faudra se tourner davantage vers des systèmes communs et partagés ainsi que vers des services partagés afin de réduire les coûts et de démontrer qu'il y a optimisation des ressources investies.

3.1.1.2. Responsabilisation et transparence

La *responsabilisation* est devenue un thème de premier plan au cours des dernières années, en particulier à la suite de différents scandales qui ont connu un grand retentissement. Cela a donné lieu à plusieurs initiatives gouvernementales ayant pour but d'améliorer des aspects variés, depuis les valeurs et l'éthique jusqu'à la réforme des approvisionnements (y compris les règles de divulgation proactive), en passant par la transparence générale du processus décisionnel dans l'administration publique.

En 2003, le gouvernement a mis en place le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), qui énonce les attentes du Conseil du Trésor à l'endroit des cadres supérieurs de la fonction publique en vue d'une gestion efficace dans le secteur public. Le CRG est le reflet de bon nombre des initiatives reliées à la gestion qui sont en cours ou ont pris fin récemment (p. ex., Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes, Modernisation de la fonction de contrôleur, Modernisation des ressources humaines); il comporte dix éléments de base qui, réunis, servent à définir en quoi consiste une gestion efficace. Le CRG sert aussi d'outil pour mesurer sur une base annuelle le rendement des ministères. Le CRG a évolué, et de nouveaux indicateurs de rendement y ont été incorporés; notamment, les indicateurs relatifs à la GI et à la TI ont été révisés en 2006, et d'autres révisions sont prévues au cours des prochaines années.

La plus récente initiative associée à cette tendance en faveur de la responsabilisation consiste à mettre en application la *Loi fédérale sur la responsabilité* (LFR), qui a reçu la sanction royale en décembre 2006. Aux termes de cette loi et du plan d'action qui s'y rattache, l'administration publique lancera de nouvelles initiatives et adoptera des instruments législatifs qui serviront à renforcer encore plus la responsabilisation ainsi que la transparence et la supervision des opérations gouvernementales.

On s'attend à ce que cette tendance à accroître la responsabilisation et la transparence dans l'administration publique se maintienne, ce qui pourrait avoir les conséquences suivantes pour les collectivités de la GI et de la TI :

- Des retards dans les approvisionnements en raison de formalités administratives plus nombreuses et d'un ensemble d'exigences réglementaires liées aux approvisionnements.

- Une hausse de la demande de systèmes de GI et la nécessité de plus en plus grande de disposer de données normalisées afin d'assurer l'exactitude de l'information fournie. Étant donné que les fonctions de GI sont à la base des politiques, des directives et des outils servant au traitement de l'information, la GI jouera un rôle clé relativement aux modalités de création, de mise en commun, de transmission et de consignation de l'information.
- Un plus grand besoin d'outils communs en matière d'information de gestion et d'approches normalisées pour les services d'information. De tels outils devront pouvoir être utilisés dans l'ensemble de l'administration publique; ils permettront de recourir à des approches de leadership communes mettant l'accent sur la responsabilisation.
- Des exigences plus grandes à l'endroit de produits et d'outils sûrs.

3.1.1.3. Initiatives d'amélioration du service

En 1999, le gouvernement faisait l'annonce de l'initiative du Gouvernement en direct (GED), qui avait comme objectif d'offrir en ligne les services publics les plus courants d'ici 2005. Au mois de mars 2006, on dénombrait plus de 130 services disponibles en ligne.

Puis, en 2000, on lançait l'Initiative d'amélioration des services (IAS), et on demandait que les ministères s'efforcent de hausser de 10 % le taux de satisfaction des clients à l'égard de l'ensemble des services offerts à la population. La même année, le document [Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes](#) soulignait le fait que l'administration fédérale existe afin d'être au service des citoyens et qu'il faut mettre davantage *l'accent sur les citoyens* dans le cadre de l'ensemble des activités, des programmes et des services publics.

En 2002, on a combiné le GED et l'IAS, dans la foulée des deux principes directeurs du programme de l'État en matière de services :

1. « La prestation des services doit être axée sur les citoyens et les entreprises. À cette fin, les améliorations des services doivent être dictées par les besoins et attentes des clients en matière de services et mettre l'accent sur les secteurs à améliorer en priorité qui ont été signalés par les sondages, les groupes de discussion et d'autres mécanismes de rétroaction.»
2. « Une démarche « pangouvernementale » en matière d'[amélioration des services](#) s'impose pour axer la prestation des services sur les citoyens ou les utilisateurs. La démarche retenue par le gouvernement du Canada est coordonnée par le centre de sorte que des progrès puissent être accomplis dans l'ensemble de l'administration fédérale. Elle est marquée par la collaboration entre les ministères et organismes et entre les administrations, en faisant intervenir les secteurs privé et à but non lucratif, et par la transformation en préconisant la

refonte, la consolidation et l'intégration des services lorsque de telles mesures sont sensées.»

L'un des éléments clés de ce programme consiste à utiliser efficacement les technologies de l'information et des communications pour améliorer à la fois les services et leur prestation.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) élabore actuellement une *politique en matière de service* qui orientera la conception et la prestation des services publics. De plus, on se concentrera constamment sur l'intégration des services à l'échelle interministérielle et intergouvernementale, notamment au moyen de partenariats.

Voici quelles pourraient être pour les collectivités de la GI et de la TI les conséquences des efforts déployés par l'administration publique en vue d'établir des services intégrés qui soient accessibles et multimodes :

- Un besoin accru de compétences ayant trait aux opérations, à l'information et aux architectures d'applications.
- Des besoins plus grands de données normalisées, sans oublier l'architecture de l'information et la mise en place d'architectures axées sur le service.
- Un plus grand besoin de produits et de solutions sûrs.
- Une connaissance plus grande des activités gouvernementales et des besoins des citoyens.

3.1.1.4. Services communs et services partagés

La transition vers la prestation de services communs et/ou partagés va de pair avec les tendances mentionnées précédemment. Cela permettra à l'État de réduire ses coûts de fonctionnement tout en haussant la qualité des services offerts à ses clients.

Voici un extrait du rapport de l'examen horizontal de [l'infrastructure commune et de la prestation des services](#) (CISD) mené en décembre 2003 : « [...] les dépenses du gouvernement du Canada (GC) consacrées à la prestation de services externes, aux services administratifs ministériels (SAM) et à la technologie de l'information (TI) représentaient le tiers des dépenses de fonctionnement brutes, soit près de 13 MM\$ par année. Selon les conclusions de cet examen, ces activités devaient être restructurées afin d'être davantage axées sur la clientèle et plus transparentes en ce qui concerne leurs coûts et résultats et devaient être gérées de façon à en optimiser la valeur globale pour le contribuable et le service offert à la clientèle.»

Depuis, le gouvernement a commencé à définir et à mettre en place deux organismes clés qui transformeront en profondeur la façon dont sont offerts les services internes dans l'administration publique :

- L'organisme de services partagés de TI (OSP-TI) fournira des services communs et partagés de soutien en matière de TI aux ministères et aux organismes.

- L'organisme de services administratifs ministériels partagés (OSAMP) fournira aux ministères et aux organismes publics des services opérationnels dans les domaines des RH, des finances et de la gestion du matériel.

Outre la prestation de services internes partagés, l'État a mis sur pied Service Canada, dont le mandat consiste à offrir des services aux citoyens pour le compte des ministères et des organismes. L'objectif de cet organisme consiste à offrir aux Canadiennes et aux Canadiens des services personnalisés, selon le principe du guichet unique, en utilisant le mode de prestation de leur choix (en personne, par téléphone ou via l'Internet).

Dans l'optique des collectivités de la GI et de la TI, les initiatives axées sur les services partagés auront les conséquences suivantes :

- Il deviendra nécessaire de normaliser encore plus les services, les systèmes et les outils.
- Les travailleurs en GI et en TI devront posséder les compétences requises pour utiliser ou fournir des systèmes et services complexes et centralisés.
- Les travailleurs en GI et en TI ne faisant pas partie de l'organisme de services partagés devront concentrer leurs activités sur les services qui sont propres aux fonctions opérationnelles de leur ministère.
- Il faudra mettre en place une architecture d'information facilitant la préparation de rapports et appuyant efficacement la prestation des services organisationnels.
- Il faudra disposer de systèmes et d'outils permettant d'intégrer l'information provenant de sources variées.
- Il faudra connaître plus à fond les points d'interaction entre l'exécution des programmes et les systèmes d'information par rapport aux services partagés.

De plus, cette transformation soulèvera différents enjeux liés à la gestion du changement pour les collectivités de la GI et de la TI, au fil de l'évolution du mandat du personnel de soutien ministériel.

3.1.1.5. Modernisation des ressources humaines

C'est en 2005 qu'est entrée en vigueur la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), ce qui a donné lieu à l'apport de bon nombre de changements à la structure de gestion des RH dans la fonction publique. Ces changements ont fait en sorte que les ministères et les organismes disposent de plus de marge de manœuvre et que les modalités redditionnelles soient resserrées, l'accent étant mis sur la transparence, l'équité et le respect.

Dans le cadre du processus de [modernisation des RH](#), diverses initiatives sont prévues ou sont déjà en cours, notamment :

- la modernisation de la classification;
- la reconstitution des capacités en matière de RH dans l'administration publique;

- l'amélioration des cadres de planification et de responsabilisation en matière de RH;
- la mise en œuvre de stratégies de gestion du changement et de communications dans l'optique de la modernisation des RH;
- la mise en application de processus opérationnels communs, appuyés par un système intégré unique.

Grâce à la LMFP, les collectivités de la GI et de la TI disposeront de la latitude requise pour mettre en place de nouveaux programmes de perfectionnement et pour lancer des initiatives de dotation collective à l'échelle pangouvernementale; par ailleurs, les activités de modernisation connexes pourraient avoir des répercussions sur la structure de soutien de la GI et de la TI.

3.1.1.6. Sécurité, confidentialité et protection des données

Depuis les événements du 11 septembre 2001, il y a eu une conscientisation à l'échelle internationale au sujet des menaces matérielles que fait planer le terrorisme, sans compter le cyberterrorisme et ses effets possibles sur les systèmes informatiques mondiaux et les banques de données qui régissent de nombreux aspects de notre quotidien. La cybercriminalité, notamment le vol d'identité et le vol de données, a aussi fait naître des inquiétudes au sujet de la protection des données et de la confidentialité des renseignements personnels.

En raison de ces facteurs et d'autres impératifs, les spécialistes de la TI doivent être bien au fait des produits et services de sécurité, des enjeux liés à la protection des données ainsi que des lois ayant trait aux données, par exemple la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

3.1.2 Renouveau de la fonction publique

Le greffier du Conseil privé a réaffirmé récemment le caractère nécessaire du renouveau de la fonction publique. Il a recommandé à cet égard un ensemble de priorités reliées aux thèmes suivants :

- L'établissement de stratégies de recrutement postsecondaire et de recrutement au niveau des cadres supérieurs pour combler des postes de durée indéterminée.
- L'intégration de la planification opérationnelle et de la planification des RH dans l'ensemble des ministères et des organismes; à cette fin, on concevra des outils de planification plus efficaces et plus simples, et on élaborera un plan unifié de RH dans la fonction publique.
- Les programmes de perfectionnement des employés, comprenant des plans d'apprentissage, des programmes de perfectionnement pour les collectivités fonctionnelles et une meilleure gestion du rendement, axée sur l'élément *personnes* du CRG.
- Une infrastructure habilitante misant sur la rationalisation des systèmes et des processus opérationnels en matière de RH dans toute l'administration publique, les

pratiques exemplaires, le renouvellement des compétences, le leadership de la collectivité des RH et l'amélioration des outils de recrutement.

Ces priorités en matière de renouvellement pour l'ensemble de l'administration publique se traduiront également par l'établissement de priorités au niveau des collectivités de la GI et de la TI.

3.1.3 Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux - Collectivité des CS

L'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC, appelée auparavant l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, ou AGRHFPC) a mené, du 2 novembre au 22 décembre 2005, le troisième Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Le taux de réponse total a été de 58,9 %, le nombre de participants se chiffrant à plus de 106 000 fonctionnaires. Les membres du groupe CS représentaient 6 % de l'ensemble de ces répondants.

Si certains points forts ont été mis en lumière à l'intérieur du groupe CS (par exemple la charge de travail, le roulement du personnel et l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle), on a aussi pu constater l'existence de certains aspects soulevant des préoccupations :

- La proportion de membres du groupe CS estimant être capables d'obtenir un encadrement en cours d'emploi pour les aider à améliorer leur façon de travailler était inférieure à la moyenne de la fonction publique (58 % contre 65 %).
- Les répondants du groupe CS étaient moins nombreux à considérer avoir des chances de promotion dans leur ministère ou organisme, compte tenu de leurs études, de leurs compétences et de leur expérience (40 %, comparativement à 48 % pour l'ensemble de la fonction publique).
- Ils étaient également moins nombreux à penser que les concours étaient menés de façon équitable, en fonction de l'expérience des candidats au cours des trois années précédentes (63 % contre 69 %).
- La proportion d'employés du groupe CS indiquant que leur unité de travail avait défini des normes claires de service aux clients s'établissait à 71 %, comparativement à 78 % pour l'ensemble de la fonction publique.
- Ils ont été 77 % à faire état de communications constantes et efficaces avec les autres personnes de leur organisation travaillant à des projets ou à des dossiers similaires, la moyenne pour toute la fonction publique s'établissant à 84 %.
- On ne dispose pas de données sur les tendances et les préoccupations relatives à la collectivité de la GI, étant donné l'absence d'analyses démographiques uniformes.

3.1.4 Inscriptions universitaires dans les domaines reliés à la TI

D'après les données disponibles, il y a eu une baisse de 11 % des inscriptions universitaire dans les domaines du génie informatique, de l'informatique et du génie logiciel de 2002 à 2005, tandis que l'on a enregistré au contraire une hausse de 17 % en ce qui touche les étudiants étrangers (se reporter au document [University Engineering](#)

[Enrollment Survey](#): *A summary of findings*, Conseil des ressources humaines du logiciel, avril 2005). Cette baisse du nombre des inscriptions dans le domaine scientifique est une tendance qui pourrait donner lieu à une intensification de la concurrence avec le secteur privé pour obtenir les services des trop rares travailleurs disponibles. L'administration fédérale pourrait envisager de concentrer une partie de ses activités de recrutement sur les travailleurs, diplômés et étudiants étrangers afin d'atteindre ses objectifs de recrutement à l'externe.

3.2. Priorités ministérielles

Le gouvernement fixe des priorités qui sont ensuite communiquées dans le discours du Trône; il incombe ensuite aux ministères et aux organismes de réorienter leurs initiatives afin d'appuyer ces priorités ainsi que les directives émises par le greffier du Conseil privé.

Lors du sommet annuel des hauts fonctionnaires du gouvernement du Canada qui s'est tenu en juin 2007, les DPI et les hauts fonctionnaires ont discuté d'enjeux pangouvernementaux ainsi que d'approches et de solutions possibles.

Voici certaines des tendances mises en lumière et des observations formulées lors de ce sommet :

- Pressions internes en vue de la réduction des budgets de TI.
- Proportion élevée de départs à la retraite (selon un sondage effectué lors d'un atelier et dont les résultats ont été appliqués à l'ensemble de la fonction publique, environ 10 % des membres du groupe CS, soit 1 500 personnes, devront être remplacés au cours des trois prochaines années).
- Structures organisationnelles de plus en plus matricielles au fil des ans.
- Émergence du concept de *centre d'expertise*, compte tenu de la spécialisation nécessaire dans certains domaines.
- Transfert inadéquat du savoir aux nouveaux employés (ceux-ci doivent disposer des connaissances historiques en fonction desquelles les systèmes existants ont été conçus).
- Marge de manœuvre plus grande à l'heure actuelle pour le recrutement à l'externe que pour les promotions à l'interne.

3.3. Collectivité de la TI

3.3.1. L'effectif

Selon les données présentées dans le document intitulé [Analyse de l'emploi et du profil démographique de la communauté de la technologie de l'information \(TI\) de la fonction publique fédérale](#), publié par le BGC en février 2005, les employés du groupe CS constituent environ 84 % de la collectivité de la TI dans la fonction publique. Ces employés sont répartis entre les sept domaines de travail suivants : gestion du portefeuille client; planification; architecture; sécurité; infrastructure/opérations, soutien, matériel, logiciels, télécommunications; développement mise à jour des applications (ce domaine

mobilise la moitié des employés); gestion des bases de données et des données. La plus grande partie des travailleurs de la TI se trouvent dans la région de la capitale nationale (RCN).

L'administration publique recrute de plus en plus de personnes appartenant à la génération Y pour faire partie de son effectif de GI et de TI. La génération Y forme un groupe démographique généralement réputé être adaptable, capable d'assimiler des concepts nouveaux, à l'aise en mode multitâches, bien au fait de la technologie et tolérant. Cette génération est l'une des plus instruites. Ses membres aiment apprendre; ils ne prévoient pas rester au même endroit pendant une longue période, et ils veulent être au haut de l'échelle dès le départ.

Pour pouvoir efficacement recruter et maintenir en poste ces travailleurs, l'État doit appuyer leurs valeurs, montrer qu'il apprécie leur individualité et leur permettre de s'exprimer et de faire un apport.

3.3.2. Le bassin de compétences actuel

Beaucoup d'organisations de GI et de TI continuent de travailler en vase clos au lieu d'opter pour une approche horizontale et de franchir les « frontières » organisationnelles. Le fonctionnaire fédéral type dans le domaine de la TI sera le plus souvent un spécialiste; il y a aussi des généralistes et quelques travailleurs polyvalents, que Gartner définit comme étant des personnes qui mettent à profit leurs compétences approfondies dans un large éventail de situations et qui sont à même de définir des alliances nouvelles, d'ouvrir de plus vastes perspectives et d'enrichir leurs compétences et leurs rôles. De fait, les rôles nouveaux que remplissent ces travailleurs polyvalents correspondent à des besoins émergents :

- accent mis davantage sur le client;
- connaissance plus approfondie des besoins opérationnels et capacité à tenir des discussions à la fois opérationnelles et stratégiques;
- réflexion holistique plutôt que linéaire;
- utilisation optimale et innovatrice des systèmes existants et des outils déjà disponibles, plutôt qu'une approche axée sur les aspects techniques et visant d'abord à créer de nouveaux systèmes de TI;
- expérience avec les clients dans le cadre d'environnements variés, ce qui est l'occasion de prendre connaissance d'approches différentes.

3.3.3. Données statistiques

L'analyse de l'effectif qui est présentée ci-après repose sur des documents préparés, et des études effectuées, pour le compte du BGC, notamment l'[Analyse de l'emploi et du profil démographique de la communauté de la technologie de l'information \(TI\) de la fonction publique fédérale](#).

3.3.4. Caractéristiques reliées à l'âge et tendances relatives à la retraite

Bien que les employés du groupe CS soient habituellement plus jeunes que les autres fonctionnaires occupant des postes de niveau équivalent, leur taux d'attrition découlant des départs à la retraite est légèrement supérieur à la moyenne. En outre, la demande de personnel CS pendant les années 2001 à 2006 s'est établie à 6,38 %, soit le double de la moyenne des autres professions dans la fonction publique. Si l'on suppose que cette tendance se maintiendra, il sera nécessaire d'intensifier les activités de recrutement à l'externe pour répondre à la demande, dans un contexte marqué par une concurrence qui demeurera féroce.

3.3.5. Équité en matière d'emploi et langues officielles

Au chapitre de l'équité en matière d'emploi, les données révèlent une nette sous-représentation des minorités visibles à l'intérieur du groupe CS. De même, la proportion de femmes est inférieure à la moyenne (33 %, contre 55 % pour les autres fonctionnaires).

Le nombre de candidats faisant partie du groupe de relève pour des postes bilingues de niveaux CS-01 et CS-02 est inférieur au nombre de postes bilingues dotés à ces niveaux. De plus, il n'est pas facile non plus de trouver des employés qualifiés et compétents dans le domaine de la TI qui soient bilingues et puissent travailler dans toutes les régions bilingues du Canada, surtout aux niveaux les plus élevés. Ainsi, 68 % des postes de niveau CS-05 sont bilingues, et 33 % des titulaires ne satisfont pas aux exigences linguistiques de leur poste. De même, 81 % des postes de niveau CS-04 sont bilingues, et 34 % des titulaires ne satisfont pas aux exigences linguistiques applicables à leur poste.

Au chapitre des langues officielles sous l'angle de la dotation, la demande d'employés bilingues dans le groupe CS dépasse l'offre. Les ministères doivent agir afin de composer avec cette pénurie, qui semble bien être en voie de durer à court et même à long termes; ils peuvent miser sur le recrutement à l'externe et la formation linguistique des employés qui ne satisfont pas au profil linguistique de leur poste.

3.3.6. Mobilité des employés

D'après l'[Analyse de l'emploi et du profil démographique de la communauté de la technologie de l'information \(TI\) de la fonction publique fédérale](#), près de 78 % des fonctionnaires fédéraux appartenant au groupe CS ont travaillé dans le même ministère ou organisme pendant toute leur carrière. Cette proportion est moins élevée aux niveaux supérieurs, s'établissant à 56 % pour les CS-04 et à 40 % pour les CS-05.

Grâce à la mise en place de modèles organisationnels normalisés, à des descriptions de travail génériques correspondant à une classification prédéterminée, à des initiatives de recrutement et de dotation pangouvernementales ainsi qu'au Programme de perfectionnement professionnel et d'apprentissage (PPPA) et à des programmes de perfectionnement en matière de leadership, les employés pourront passer plus facilement d'un ministère à un autre, car il ne sera plus vraiment nécessaire de préparer et de classer de nouvelles descriptions de travail; les descriptions de travail pour le groupe CS demeureront uniformes dans toute l'administration publique.

3.4. Collectivité de la GI

3.4.1. L'effectif

La collectivité de la GI englobe de nombreux groupes professionnels, notamment les suivants : Services administratifs (AS), Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS), Recherche historique (HR), Commis aux écritures et règlements (CR), Bibliothéconomie (LS) et Soutien des sciences sociales (SI). Il y a nettement plus de la moitié des membres de cette collectivité qui font partie de deux grands domaines fonctionnels : les analystes et les consultants en informatique; et les commis au classement et à la gestion des documents. Si l'on exclut les membres du groupe CS, la collectivité de la GI est constituée dans une proportion de 60 % par les commis au classement et à la gestion des documents ainsi que par les superviseurs de commis de bibliothèque, de correspondanciers et d'autres commis à l'information.

La concentration dans la RCN variera beaucoup selon le groupe professionnel. Ainsi, plus de 80 % des membres des groupes HR, SI et LS se retrouvent dans la RCN; pour les bibliothécaires, les archivistes et les agents de soutien des sciences sociales, il y a relativement peu de postes en région, du moins des postes offrant de bonnes possibilités de mobilité ascendante dans leur profession.

La mise en œuvre d'un plan de RH et d'activités dans l'ensemble de la fonction publique contribuera à l'établissement de normes applicables aux emplois dans le domaine de la GI à l'échelle de l'administration publique et engendrera de plus grandes possibilités d'affectations en région, ces deux facteurs contribuant à uniformiser les perspectives d'avancement professionnel pour tous les travailleurs du domaine de la GI.

La collectivité de la GI, tout comme celle de la TI, est consciente de la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences et habilités axées sur l'intégration et l'application uniforme et efficiente de saines pratiques de GI dans le cadre des activités de l'État. La mise en application d'un plan pangouvernemental de gestion des RH en matière de GI et de TI permettra d'accomplir les tâches requises pour déterminer les compétences nécessaires, les acquérir et les appliquer selon une approche coordonnée qui, à la fois, mobilise et respecte la diversité de l'effectif de GI déjà en place.

3.4.2. Données statistiques

L'analyse de l'effectif qui est présentée ci-après repose sur des documents préparés, et des études effectuées, pour le compte du BGC, dont l'[Analyse de l'emploi et du profil démographique de la communauté de la technologie de l'information \(TI\) de la fonction publique fédérale](#). Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, la production de statistiques démographiques fiables sur la collectivité de la GI présente des défis de taille, considérant la diversité que présente cette collectivité.

3.4.3. Caractéristiques liées à l'âge et tendances relatives à la retraite

Les membres du groupe CS faisant partie de la collectivité de la GI tendent à être plus jeunes que les autres fonctionnaires en général, comme c'est le cas pour l'ensemble du groupe CS; la proportion de ces employés qui peuvent prendre leur retraite dans les cinq prochaines années sans pénalité actuarielle est inférieure à un sur six. Cette

proportion est nettement inférieure aux départs à la retraite projetés pour le reste de la fonction publique (un fonctionnaire sur quatre).

Dans le cas des autres groupes professionnels faisant partie de la collectivité de la GI, 31 % ont 50 ans et plus, contre 33 % pour l'ensemble de la fonction publique. Les gestionnaires du domaine de la GI et les spécialistes affectés aux fonctions de GI plus traditionnelles sont en moyenne beaucoup plus proches de l'âge de la retraite que le reste de l'effectif de GI. Le pourcentage de membres des groupes LS et HR qui ont 50 ans et plus est nettement plus élevé que la moyenne (environ 50 %), de sorte que près du tiers d'entre eux pourraient prendre leur retraite sans pénalité actuarielle dans les cinq prochaines années.

Compte tenu des besoins établis au chapitre du renouvellement de l'effectif de la fonction publique fédérale, il est essentiel de mener des initiatives à l'appui du recrutement externe de nouveaux spécialistes de la GI afin d'assurer la viabilité de cette collectivité.

3.4.4. Équité en matière d'emploi et langues officielles

On ne dispose pas dans l'immédiat de données relatives à la collectivité de la GI sous l'angle de l'équité en matière d'emploi. On indique dans les documents du BGC que la représentation des femmes au sein de cette collectivité varie de façon marquée d'une profession à l'autre. Par exemple, les femmes constituent moins de 30 % des membres du groupe CS mais 74 % du groupe LS. Au total, quelque 49 % des membres de la collectivité de la GI sont des femmes; pour l'ensemble des autres fonctionnaires, les femmes représentent 53 % de l'effectif.

Par ailleurs, 48 % des postes en GI sont bilingues, alors que la proportion est de 37 % pour l'ensemble des postes dans la fonction publique. Près de 27 % des employés faisant partie de la collectivité de la GI qui occupent un poste bilingue ne satisfont pas aux exigences linguistiques de leur poste. Là encore, cette proportion varie énormément selon le groupe professionnel, atteignant 33 % pour le groupe HR. Ces données laissent penser que la dotation des postes bilingues en GI nécessitera un effort accru au chapitre de la formation linguistique dès le début du cheminement professionnel des employés, soit à un stade où le « coût » associé à la formation linguistique est relativement moindre.

3.4.5. Mobilité des employés

Selon l'[Analyse de l'emploi et du profil démographique de la communauté de la technologie de l'information \(TI\) de la fonction publique fédérale](#), environ 70 % des membres de la collectivité de la GI (CS et autres groupes professionnels) n'ont travaillé que dans un seul ministère ou organisme. Le fait d'adopter un cadre pangouvernemental de gestion des RH dans les domaines de la TI et de la GI, cadre mettant l'accent sur la capacité d'adaptation des employés, les programmes de formation et de perfectionnement, les affectations interorganisationnelles et le recours à des bassins de candidats préqualifiés, pourrait servir à accroître la mobilité interministérielle des fonctionnaires formant les collectivités de la GI et de la TI.

3.4.6. Taux de postes vacants

Une analyse démographique menée par le BGC en 2005 a montré qu'il existait un taux élevé de postes vacants dans le domaine de la GI. Étant donné le large éventail de professions ainsi que les critères de mérite et autres critères applicables, il n'est pas facile de doter ces postes, que ce soit à l'interne ou à l'externe.

3.4.7. Affectations intérimaires

Le pourcentage de nominations intérimaires dans la collectivité de la GI varie beaucoup d'un groupe à l'autre; il est plus élevé dans le cas des postes de gestion de bibliothèques, d'archives et de musées ainsi que des postes de conception et de développement Web. Au 30 septembre 2004, 7 % des employés du domaine de la GI occupaient des postes en vertu de nominations intérimaires à long terme. Encore une fois, la proportion de nominations intérimaires à long terme varie nettement selon le groupe, allant de 1 % dans le groupe HR à 17 % dans le groupe PM.

4. Structure de la GI et de la TI – L’avenir

Pour pouvoir composer avec l’évolution des moyens servant à fournir les services de GI et de TI – sous l’angle opérationnel et dans l’optique de la prestation aux clients –, les organisations de GI et de TI doivent s’assurer d’acquérir des compétences horizontales en complément de leurs rôles techniques traditionnels, plus verticaux.

De nombreuses organisations de GI et de TI mènent leurs activités de façon cloisonnée, sans franchir les « frontières » organisationnelles. Une culture intégrée de GI et de TI favorisera la collaboration avec les responsables des programmes, les fournisseurs, les partenaires et les clients. Pour appuyer l’horizontalité, il faut que les DPI instaurent une nouvelle culture de la GI et de la TI.

Ainsi que l’a déclaré Jim Alexander, DPI adjoint du Secrétariat du Conseil du Trésor, en avril 2006 dans une présentation intitulée [Priorités stratégiques du DPI fédéral](#), les priorités et les défis clés des DPI consistent notamment à orienter l’établissement et l’essor du milieu de travail et de l’effectif de GI et de TI, à bâtir la capacité requise pour obtenir avec plus de constance des résultats probants, à attirer et à maintenir en poste au sein de l’administration publique fédérale des travailleurs talentueux et à assurer leur perfectionnement. La conception et la mise en œuvre de produits, de services et d’initiatives pangouvernementaux et normalisés permettra aux collectivités de la GI et de la TI de relever ces défis et d’optimiser leur capacité.

Les observations, et recommandations présentées ci-après sont fondées sur la connaissance que possède le BGC au sujet des organisations de GI et de TI ainsi que des ressources dont elles disposent, de pair avec la tendance en faveur de l’intégration de ces organisations à l’intérieur de l’administration publique. Se fondant sur les consultations menées auprès des membres de la haute direction, sur les travaux de groupes de travail, de comités directeurs et de groupes de réflexion, et sur diverses entrevues effectuées, le BGC a mis en lumière des lacunes et des besoins rattachés au développement des collectivités de la GI et de la TI dans leur ensemble ainsi qu’au perfectionnement de leurs membres.

4.1. Connaissances et compétences que devront posséder les organisations de GI et de TI dans l’avenir

4.1.1. Évolution de la nature des services de GI et de TI

L’acquisition de compétences horizontales en GI et en TI aura pour effet d’accélérer la transition organisationnelle d’une orientation technologique à une orientation opérationnelle. Pour appuyer l’« horizontalisation » des organisations de GI et de TI, les DPI peuvent favoriser une nouvelle culture de GI et de TI en assurant l’acquisition de connaissances et de compétences de base :

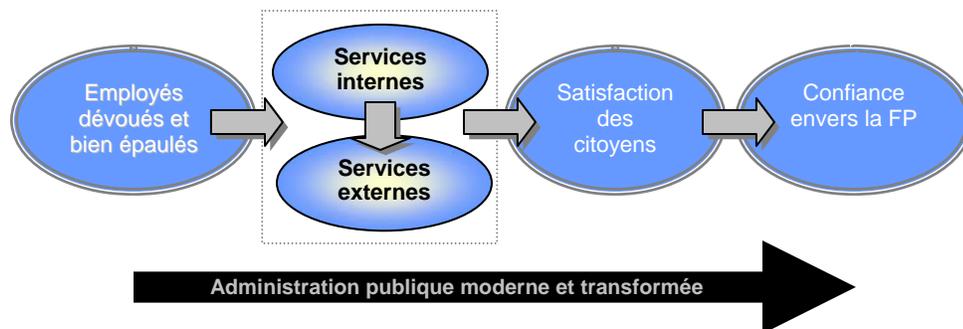
- Habilitation opérationnelle – conception et mise en application d’approches et de solutions.
- Gestion des processus opérationnels – conception et mise en place de processus opérationnels et de systèmes qui génèrent de la valeur avec efficacité.
- Promotion du changement – planification et obtention d’appuis à l’endroit de nouvelles façons de faire les choses et de nouvelles approches pouvant conduire à une différenciation concurrentielle.

- Innovation – accroissement du rendement organisationnel grâce à une réflexion novatrice au sujet des méthodes, processus, produits et services existants et émergents.
- Exécution de projets – détermination de l’ampleur des projets présentant une utilité opérationnelle et direction d’équipes interopératives et d’équipes de sous-traitants en vue de l’atteinte des objectifs des projets.
- Orientation des services – s’entendre sur les approches de prestation de services et surveillance de ces approches afin de s’assurer qu’elles satisfont aux critères pertinents (besoins opérationnels, coûts et risques).
- Travail d’équipe – accent mis sur la collaboration et le soutien aux collègues dans le but d’atteindre des objectifs communs.

4.1.2. Facteurs déterminants et priorités de l’État

Les facteurs déterminants et les grandes priorités de l’État auront une incidence sur les compétences et les connaissances que devront posséder les collectivités de la GI et de la TI. Voici certaines des compétences qui seront requises :

- Architecture de GI et architecture opérationnelle pour pouvoir donner suite à de nombreux besoins, notamment le besoin croissant en vue de l’intégration des systèmes et des services – amélioration du service; modernisation; responsabilisation, services partagés; etc.
- Connaissance des priorités des ministères et du gouvernement. De plus, en raison des tendances rattachées à la responsabilisation et à l’intégration, les travailleurs devront connaître les priorités pangouvernementales afin de mieux choisir et réutiliser les méthodes d’intégration.
- Ressources axées sur le service afin de répondre aux besoins et aux attentes des clients. Dans la *chaîne de valeur de la fonction publique*, des services internes et externes efficaces alimentent la confiance à l’endroit de la fonction publique.



- Connaissance des politiques existantes et nouvelles.
- Capacité à établir et à maintenir des partenariats.
- Capacité à gérer un effectif intergénérationnel, considérant l’arrivée de personnes appartenant à la génération Y dans les organisations de GI et de TI.

4.2. Évolution de la culture et des mentalités

Les communications et la gestion du changement sont les outils permettant de changer des mentalités et des cultures établies depuis longtemps. Les employés dans leur ensemble résistent au changement, éprouvent une réticence naturelle à l'égard du changement ou s'interrogent sur les motifs sous-jacents. La transition de la mentalité au sein de l'administration fédérale vers une organisation axée sur le service constitue un élément clé en vue d'instaurer une culture horizontale; il convient à cet égard de se concentrer sur un horizon à moyen ou à long terme.

Ce changement permettra en bout de ligne à l'État d'évaluer l'efficacité de la GI et de la TI en fonction de leur apport à la croissance et à l'efficacité de l'organisation; de plus, on en viendra à cesser de se concentrer sur les processus opérationnels quotidiens à l'interne.

4.3. Transition vers les services partagés

On peut définir les services partagés comme le fruit du regroupement de fonctions et de systèmes administratifs communs par des ministères et des organismes afin de réaliser des gains d'efficacité et d'efficience ainsi que de réduire le coût de la prestation des services. Dans l'administration fédérale, on mettra d'abord l'accent sur les services opérationnels liés aux ressources humaines, aux finances, au matériel. Le but **aux technologie d'information** énoncé par l'État est de fournir des services axés sur le client (efficience, libre-service), de rationaliser l'information et les processus opérationnels, et d'exercer une gestion fondée sur des systèmes communs et de nouveaux modèles de prestation.

Au cours des sept dernières années, les organisations de GI et de TI ont élaboré un modèle équivalant à celui conçu par l'organisme de services partagés de TI (OSP-TI). Les ministères et organismes ont peaufiné leurs processus opérationnels de gestion des infrastructures de GI et de TI de façon à pouvoir migrer à un modèle comportant un fournisseur interne ou un fournisseur externe, selon les besoins à combler. Un tel modèle repose sur l'hypothèse qu'un acheteur interne averti sera à même de traiter avec ses fournisseurs en maintenant une tension constructive.

À l'opposé, les collectivités de la GI et de la TI connaissent mal la portée des activités de l'organisme de services administratifs ministériels partagés (OSAMP) et son incidence, de sorte que le BGC et les ministères et organismes ne sont pas à même de prévoir les besoins des employés dans le contexte de la transition et de planifier en conséquence.

4.3.1. Incidence des services partagés sur les travailleurs des domaines de la GI et de la TI

En ce qui touche l'OSP-TI, l'infrastructure de TI ainsi que les ressources, les technologies et les processus connexes sont transférés à un fournisseur centralisé de services. Une fois l'organisme devenu fonctionnel, la plupart des employés appartenant aux niveaux CS-01 à CS-03 qui sont affectés à des centres de données, à des services d'informatique répartie, à des centres de soutien, à des activités de gestion de réseaux et à la protection des infrastructures accompliront l'essentiel de leur travail par son entremise. Cela aura pour effet de modifier les rapports hiérarchiques; des travailleurs du groupe CS ne feront plus partie des secteurs d'activité de ministères ou d'organismes donnés. D'ici à ce que le modèle soit

entièrement élaboré et mis en application, les entités fédérales continueront de remplir des fonctions et de mener des activités dans les domaines de la GI et de la TI.

Les DPI et leur organisation devront s'adapter à l'initiative de l'OSP-TI ou à d'autres partenariats internes ou externes. Par suite de ce changement, le DPI fera partie de l'équipe de direction et gèrera un effectif réduit se composant de spécialistes de la GI et de la TI ainsi que d'employés affectés aux opérations et possédant des connaissances en GI et en TI.

On s'attend à ce que les employés des niveaux les plus élevés du groupe CS (CS-04 et CS-05) ainsi que les cadres supérieurs demeurent au sein de leurs organisations. Les fonctions de GI et de TI qui continueront d'être remplies dans les ministères et les organismes seront rattachées plus étroitement aux activités de ces organisations. Par exemple, on s'attend à ce que le DPI de chaque ministère et organisme demeure responsable des activités suivantes : GI et TI, planification stratégique, gestion de projets, conception et mise au point de systèmes dictés par le mandat organisationnel, élaboration et gestion de l'architecture opérationnelle et informationnelle, et prestation de services opérationnels spécialisés aux clients en ce qui touche l'infrastructure.

Étant donné que la plus grande partie des travailleurs touchés par la transition seront des CS (TI), l'incidence qu'aura l'OSP-TI sur l'effectif de GI actuellement en poste est difficile à percevoir dans l'immédiat. Étant donné la réorientation des activités des travailleurs de la TI demeurant dans les ministères et la nécessité clairement établie d'acquérir des compétences en GI comme en TI pour définir, élaborer et appliquer des approches rationalisées de gestion de l'information et de la technologie, on peut penser que la mise en place de l'OSP-TI donnera lieu à une plus grande harmonisation des collectivités de la GI et de la TI dans les ministères. La planification des RH et les initiatives de renforcement de ces collectivités doivent tenir compte dans toute la mesure du possible de l'harmonisation de ces fonctions, sans pour autant négliger les besoins de chaque collectivité.

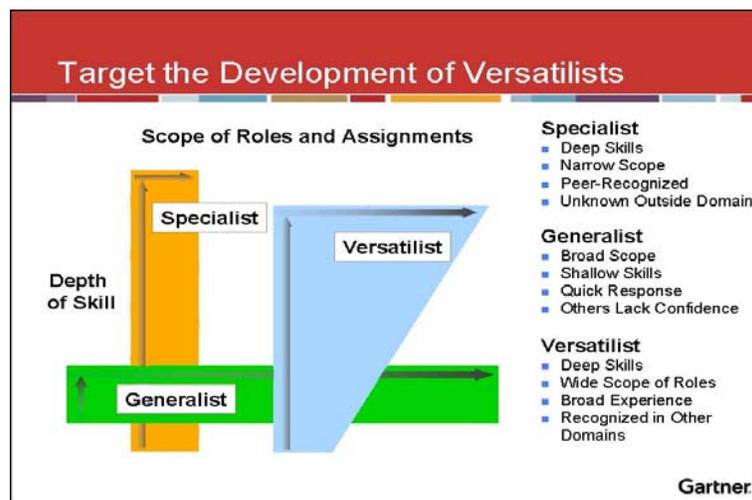
4.3.2. Pour combler l'écart entre l'offre et la demande

Gartner fait état de l'hypothèse selon laquelle, au cours des prochaines années, dans les organismes de pointe, le profil des collectivités de la GI et de la TI ne mettra plus l'accent sur les spécialistes mais plutôt sur des travailleurs polyvalents. Si l'on se fie aux facteurs déterminants qui s'appliquent à l'administration fédérale, un modèle similaire sera adopté pour les organisations de GI et de TI du secteur public. L'Initiative des services partagés du gouvernement du Canada conduira au transfert d'un grand nombre de spécialistes à un OSP-TI. Les travailleurs demeurant à l'emploi des ministères et des organismes devront remplir un rôle plus grand à titre de généralistes et de travailleurs polyvalents, et ils devront dès lors acquérir des compétences allant au-delà du seul domaine technique.

Les dirigeants opérationnels de l'administration publique pensent que, en raison des limitations inhérentes au rôle que remplissent les spécialistes, il pourrait être plus difficile de combler en temps opportun leurs besoins en GI et en TI. Dans l'avenir, les travailleurs des domaines de la GI et de la TI devront posséder les compétences suivantes :

- Accent mis résolument sur le client.
- Capacité à déterminer les besoins opérationnels de GI et de TI des clients.
- Capacité à envisager l'information comme étant un actif de l'organisation.

- Capacité à définir des approches de GI et de TI à partir de besoins opérationnels, et orientation ou gestion du processus d'intégration de ces approches aux activités de l'État.
- Conclusion de partenariats avec des groupes de clients, d'autres fournisseurs et des parties prenantes externes dans le but de répondre à des besoins précis.
- Capacité de réflexion stratégique :
 - Perspective horizontale
 - Facilitation
 - Réflexion stratégique intégrée (au niveau de la direction, du ministère et de l'ensemble de l'administration publique).



4.3.3. Gestion du changement et soutien des RH au cours de la transition

La transition vers un nouveau profil et une nouvelle culture organisationnelle suppose l'apport de modifications aux processus de recrutement, de perfectionnement, de promotion et de maintien en poste des travailleurs faisant partie des organisations de GI et de TI dans l'administration publique. Les initiatives de gestion du changement ainsi qu'un soutien efficace des RH au cours de cette transition seront des facteurs de réussite importants; à cet égard, l'AFPC jouera un rôle de premier plan en ce qui touche la gestion du changement stratégique et le soutien des RH.

Dans le contexte du passage à un modèle de services partagés dans l'administration fédérale, il sera essentiel d'incorporer le plus récent plan de transition de l'OSP-TI aux prochaines versions du plan de RH et d'activités en matière de GI et de TI.

5. Planification dans l'optique des organisations de GI et de TI de l'avenir

Se fondant sur les six piliers constituant les grandes priorités en matière de RH, le BGC a déterminé quelles initiatives en cours ou envisagées peuvent contribuer à combler les lacunes au chapitre des ressources dans les collectivités de la GI et de la TI.

Si l'on veut établir un plan qui réussisse, il est crucial dans un premier temps d'acquérir une connaissance approfondie des clients, soit dans le cas présent les deux collectivités en question. Ainsi que cela a été mentionné à la section 3.3, le BGC a procédé à l'[Analyse de l'emploi et du profil démographique de la communauté de la technologie de l'information \(TI\) de la fonction publique fédérale](#), ce qui a conduit à l'élaboration de différents produits et services utilisés à l'heure actuelle.

Jusqu'ici, l'analyse détaillée de la collectivité de la GI a soulevé des défis de taille en ce qui a trait à la collecte de données actuelles et exactes. Dans la mesure où la GI demeure un domaine dont la responsabilité est assumée conjointement par des employés faisant partie de divers groupes professionnels et n'ayant pas une conception commune de leur rôle au sein de leur collectivité, il demeurera ardu d'obtenir des données statistiques robustes sur la composition et les besoins connexes de cette dernière. Par conséquent, tout en envisageant des approches en vue de procéder à une enquête plus approfondie au sujet de cette collectivité, il est raisonnable de mettre l'accent sur des initiatives pouvant contribuer à clarifier la définition de la GI et les relations entre les disciplines qu'elle englobe. Le prochain Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, qui sera mené par l'AFPC en 2008, pourrait être l'occasion d'obtenir des renseignements, en complément des données démographiques dont on dispose déjà, en permettant aux travailleurs de la GI de s'autoidentifier.

5.1 Infrastructure de classification

5.1.1 Collectivité de la TI – Paramètres génériques

Dans le but d'appuyer la collectivité de la TI, le BGC a rempli un rôle de leadership en vue d'élaborer un dictionnaire des compétences techniques et comportementales, des modèles organisationnels normalisés, des descriptions de travail génériques et des profils de compétences pour les organisations de TI grandes, moyennes et petites ainsi que leurs composantes régionales; c'est ce que l'on appellera collectivement les paramètres génériques de la collectivité de la TI.

Le recours à ces paramètres génériques assurera la transparence et l'uniformité du processus de dotation, fondé sur des descriptions de travail génériques, tandis que les profils de compétences serviront à orienter le perfectionnement professionnel et l'avancement de la carrière.

Le BGC examine actuellement toutes les approches possibles pour gérer et tenir à jour les paramètres génériques de la collectivité de la TI dans une perspective à long terme ainsi que pour appuyer le recours à ces paramètres dans les ministères grâce à des activités de formation, de promotion et de communications.

Les produits mis au point conformément aux paramètres génériques contribueront à la prestation des services partagés dans l'avenir et aideront à combler les besoins reliés à la classification, qui sont l'un des six piliers du plan et sont rattachés au thème de l'avancement de la carrière.

5.1.2 GI - Descriptions de travail génériques et modèles organisationnels normalisés

L'élaboration de descriptions de travail génériques et de modèles organisationnels est un autre moyen d'appuyer la définition et l'harmonisation des compétences et des habiletés requises dans l'administration fédérale pour assurer la validité des pratiques de GI. Les descriptions de travail sont rattachées à des disciplines de GI précises (p. ex., gestion de dossiers et de documents), tandis que les travaux connexes visant à définir des modèles organisationnels en matière de GI établissent le contexte nécessaire pour pouvoir comprendre les relations entre ces différentes disciplines. Les descriptions de travail génériques en matière de GI appuieront les initiatives de dotation collective qui seront élaborées au cours de l'exercice 2008-2009.

5.1.3 Norme de compétences de la collectivité de la GI de l'administration fédérale

Les compétences composant cette norme permettront à l'administration fédérale de disposer d'un cadre d'ensemble pour la description des compétences et des autres qualités requises de la part de tous les spécialistes fonctionnels dans toutes les disciplines de la GI. Au lieu de déterminer la myriade de compétences particulières qui sont rattachées aux disciplines de la GI, on met l'accent sur les compétences et les autres qualités permettant de déterminer les besoins opérationnels liés à la GI et de concevoir et mettre en application les approches requises pour assurer l'établissement de pratiques de GI appropriées dans les ministères et les organismes. Une fois que l'on aura établi cette norme et le programme de certification connexe en matière de GI, les mécanismes d'évaluation des compétences actuellement préconisés par le BGC devront être mis à jour afin que les employés et les gestionnaires disposent d'outils pour établir des plans de carrière et de formation.

5.2 Recrutement à l'externe et dotation à l'interne

5.2.1 Dotation collective

Tenant compte des défis liés à la dotation, le BGC a lancé un ensemble d'initiatives de dotation de portée pangouvernementale³. L'objectif consiste à constituer des bassins de candidats qualifiés au moyen d'activités de dotation collective à l'échelle nationale; les organisations pourront ensuite puiser à même ce bassin pour doter des postes. Une dotation bien structurée et axée sur les collectivités s'avérera être une approche efficace et efficiente dans l'ensemble de l'administration publique, et il conviendra de continuer d'y avoir recours afin de pouvoir combler des besoins constants.

³ Une initiative de dotation de postes de niveau CS-05 a été menée à terme à l'été de 2007, une campagne de recrutement postsecondaire pour des postes de niveau CS-01 débutera au printemps de 2007 et une initiative visant des postes de niveau CS-04 est prévue à l'hiver de 2007 et 2008.

De plus, la collectivité a également conclu qu'il fallait disposer de plans de recrutement et de dotation partagés ainsi que d'outils d'évaluation communs pour faciliter le processus d'évaluation. Afin d'aider la collectivité à cet égard, le BGC prendra les mesures suivantes :

- Mener des activités de dotation de portée pangouvernementale afin de constituer des bassins de candidats possédant des compétences essentielles en vue de répondre aux besoins en matière de dotation dans le domaine de la TI.
- Mettre sur pied un centre d'évaluation des compétences en TI.
- Définir et mettre en application une stratégie de dotation et de recrutement dans le domaine de la TI.

Les activités de dotation collective concourront à la modernisation des RH dans les collectivités de la GI et de la TI. À court et à moyen termes, on réalisera des gains d'efficacité en ayant recours aux services d'un centre d'évaluation en TI pour toute l'administration publique. Le BGC demandera qu'on lui confie le mandat de mener toutes les initiatives de dotation collective pour le compte de la collectivité de la TI dans l'administration fédérale. Des pratiques normalisées et des services centraux de dotation collective et d'avancement de carrière permettront d'économiser temps, argent et ressources humaines. À plus long terme, les évaluations annuelles effectuées à l'interne et les processus de dotation circonscrits à des ministères donnés en viendront à disparaître.

5.2.2 Programme de perfectionnement professionnel et d'apprentissage

Le Programme de perfectionnement professionnel et d'apprentissage (PPPA), qui est en cours d'élaboration pour le domaine de la TI, servira à attirer des travailleurs à l'interne et à l'externe pour doter des postes de premier échelon du groupe CS, grâce à des initiatives de dotation collective et à des stratégies de recrutement postsecondaire à l'échelle de l'administration publique. En outre, le PPPA facilitera la promotion des employés et des recrues à des postes de niveaux intermédiaires (de CS-01 à CS-03) au moyen d'une approche fondée sur les compétences (telles qu'énoncées dans le dictionnaire des compétences comportementales), et il ne sera plus nécessaire de lancer des concours exigeant une importante somme de temps et de ressources. Les bassins de candidats offriront un moyen économique de combler rapidement les besoins opérationnels et les besoins en matière de TI des ministères; parallèlement, on aidera les travailleurs dans le cadre de leur perfectionnement et de leur avancement de carrière. Ce programme servira à répondre à une partie des besoins au chapitre de la dotation de postes au niveau de recrutement et au niveau de travail.

Les activités de recrutement et de dotation appuieront la modernisation des RH en contribuant à la transparence et à l'uniformité des processus de dotation et d'avancement de la carrière, en conformité avec le cadre et les valeurs énoncés dans la LEFP. Les programmes appuieront l'atteinte des objectifs d'équité en matière d'emploi en favorisant la participation des membres des groupes désignés aux fins d'équité en matière d'emploi et en procédant à une sélection stratégique et précise, ainsi qu'en soutenant le perfectionnement en fonction des compétences, selon un processus d'évaluation systématique et rigoureux; les collectivités de la GI et de la TI pourront donc tirer parti de

processus plus équitables appuyant le perfectionnement, l'avancement et la motivation du personnel. Le PPPA appuiera l'atteinte de l'objectif consistant à assurer un meilleur maintien en poste des employés et à accroître la mobilité des travailleurs à l'intérieur de la collectivité de la TI et de l'administration publique, et il favorisera l'échange de compétences et d'expérience grâce à nos initiatives de recrutement à l'externe.

À court et à moyen termes, les économies de temps et de ressources conduiront à des gains d'efficacité. À long terme, des gains additionnels seront réalisés par suite de l'élimination des processus ponctuels de dotation de postes CS-01 à CS-03 dans les ministères.

Cette initiative appuie la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) par l'application de processus collectifs; il est donc dans l'intérêt de la fonction publique d'établir un PPPA pour l'ensemble de l'administration publique, de sorte que les ministères n'aient plus à établir leurs propres programmes de perfectionnement professionnel et de recrutement. Le BGC prévoit élaborer et mettre en place un tel programme pour le compte de la collectivité de la TI dans l'ensemble de l'administration publique afin de combler les besoins clés en employés débutants qui possèdent les compétences requises dans le contexte des initiatives de transformation et de changement, et également d'assurer leur perfectionnement pour qu'ils puissent exploiter leur plein potentiel.

Les programmes de perfectionnement professionnel sont une autre des grandes priorités du renouveau de la fonction publique.

5.3 Apprentissage et perfectionnement professionnel

5.3.1 Programmes de perfectionnement en gestion

Il est recommandé que l'administration publique prenne des mesures proactives de promotion et de mise en place de programmes de perfectionnement en gestion à l'intention des collectivités de la TI et de la GI, de façon à combler les besoins suivants :

- D'abord, il faut appuyer le perfectionnement d'employés ayant des aptitudes en leadership, dans l'optique de l'OSP-TI, des tendances futures et du modèle du travailleur polyvalent élaboré par Gartner, dans le but de répondre aux besoins à venir.
- Il faut aussi donner suite à l'annonce faite par le greffier du Conseil privé concernant le caractère prioritaire à accorder à l'établissement de programmes de perfectionnement pour les collectivités fonctionnelles (se reporter à la section 3.1.2),
- Les collectivités de la GI et de la TI ont fait de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel l'un des six piliers du plan exposé ici.
- Il faut enfin tenir compte de la demande croissante en faveur de la mobilité interministérielle (se reporter à la section 3.5). Des programmes de perfectionnement en gestion inciteraient les employés à élargir leur expérience, ce qui se traduirait par un accroissement de la base de connaissances de la collectivité de la TI.

5.3.2 Programme de certification en GI

Le Programme de certification en GI est conçu de manière à offrir un moyen d'évaluer et de certifier officiellement les compétences que possèdent les spécialistes fonctionnels de la GI, compétences correspondant à la norme mentionnée précédemment. De même que pour cette norme et pour le Programme de perfectionnement professionnel, le but consistera d'abord à évaluer la capacité des employés à déterminer les besoins opérationnels de GI et, à partir de là, à concevoir et à mettre en application des moyens permettant de combler ces besoins.

5.3.3 Programme de perfectionnement professionnel en GI

Ce programme a permis à tous les spécialistes fonctionnels de l'administration fédérale d'acquérir des connaissances de base afin de pouvoir se doter des compétences nécessaires à l'exécution des fonctions que prévoit la norme en la matière, comme nous l'avons indiqué précédemment. Le programme compte actuellement sept cours et est pleinement opérationnel, et des travaux ont débuté afin de s'assurer que le contenu des cours et l'approche demeurent valides et utiles, considérant les nouvelles politiques et directives en matière de GI et de tenue de comptes.

5.4 Bien-être en milieu de travail

Lorsqu'il est question de bien-être en milieu de travail, il faut tenir compte des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, qui permet de mesurer le degré de satisfaction à cet égard en fonction des facteurs suivants :

- Environnement de travail.
- Communications avec le supérieur immédiat.
- Travail effectué dans l'unité de travail.
- Compétences des membres du groupe CS et avancement de la carrière.
- Harcèlement et discrimination.
- Dotation.
- Service aux clients.
- Intentions de départ.

Ainsi que cela est mentionné à la section 3.1.3, *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux – Collectivité des CS*, les résultats relatifs à ce groupe étaient généralement similaires à ceux du reste de la fonction publique. De plus, les résultats pour le groupe CS en 2005 concordent habituellement avec ceux du Sondage de 2002. Les objectifs et les activités visant à combler les lacunes rattachées à l'effectif CS sont exposés à l'annexe 1, qui porte sur les buts et les stratégies touchant la gestion des ressources humaines.

5.5 Relations de travail

Si l'on se fie aux résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, les relations de travail sont un élément important à prendre en compte lors de l'élaboration d'un plan de RH et d'activités. Ainsi que nous le mentionnons à la section 5.4, il faut donner suite aux préoccupations exprimées afin d'améliorer les relations et les partenariats avec les syndicats.

Le BGC contribuera à l'exécution du rôle associé à la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* aux termes de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, c'est-à-dire :

- faciliter l'embauche de personnes répondant aux besoins;
- Promouvoir des relations patronales-syndicales axées davantage sur la collaboration;
- Se concentrer sur l'apprentissage et la formation des employés de tous les niveaux;
- Préciser les rôles et les responsabilités.

5.6 Équité en matière d'emploi et langues officielles

5.6.1 Équité en matière d'emploi

Ainsi que le montrent les analyses démographiques présentées à la section 3.5, la collectivité de la TI a constaté l'existence de lacunes au chapitre de la représentation des membres des minorités visibles à l'intérieur du groupe CS; il faudrait donc que l'administration publique fédérale tienne compte de ce point dans l'optique des besoins organisationnels lorsqu'elle met en œuvre des stratégies de dotation et de recrutement.

Étant donné que l'on ne dispose pas pour le moment de données fiables concernant l'équité en matière d'emploi pour les collectivités de la GI et de la TI, le BGC recommande que l'on procède à une analyse détaillée des données relatives aux RH dans l'ensemble des organisations afin de bien savoir quelles sont les lacunes à combler. On se reportera à ce sujet à l'annexe 1, qui porte sur les buts et les stratégies touchant la gestion des ressources humaines.

5.6.2 Langues officielles

L'analyse démographique présentée à la section 3.5 faisait état de lacunes reliées au bilinguisme, et ce, à tous les niveaux; notamment, un nombre important d'employés de niveau CS-05 ne satisfont pas aux exigences linguistiques de leur poste. Il est recommandé :

- que les employés en GI et en TI qui en ont besoin suivent une formation linguistique en langue seconde pour satisfaire aux exigences de leur poste ayant trait aux langues officielles;
- que les employés en GI et en TI dont on a établi qu'ils possédaient les aptitudes requises pour occuper des postes de direction suivent une formation linguistique lorsqu'ils occupent encore des postes subalternes, de manière à réduire les coûts de formation linguistique;
- que les exigences relatives aux langues officielles constituent un critère essentiel dans le cadre des activités de recrutement à l'externe et à l'interne;
- que les gestionnaires encouragent en tout temps le bilinguisme en milieu de travail.

6. Prochaines étapes

6.1. Rôle du BGC, des ministères et des organismes

Le document Plan d'action – Objectifs et stratégies (annexe 1) expose les rôles et les responsabilités actuels et futurs ainsi que les échéanciers et les activités devant permettre d'élaborer un plan fonctionnel de RH et d'activités. Le BGC ainsi que les collectivités de la GI et de la TI dans les ministères et organismes jouent un rôle clé dans la conception et la mise en œuvre d'un plan qui réponde aux besoins opérationnels, qui soit adapté aux tendances sectorielles, qui prenne en compte les lacunes au chapitre des ressources et qui concorde avec les priorités de l'État.

6.2 Stratégie de mise à jour

Pour garantir l'intégrité et la valeur du plan à long terme, et conformément aux pratiques exemplaires de gestion, le BGC procédera périodiquement à l'examen et à la mise à jour du plan et des analyses démographiques connexes, à des intervalles convenus par le Comité directeur. Cela s'inscrit dans le mandat énoncé dans la LEFP qui veut que les administrateurs généraux et les gestionnaires établissent chaque année un plan interne en matière de RH.

