

Canadian Forces  
Grievance Board



Comité des griefs des  
Forces canadiennes

# **Comité des griefs des Forces canadiennes**

## **PLAN INTÉGRÉ DES ACTIVITÉS ET DES RESSOURCES HUMAINES 2010-2011**

**AVRIL 2010**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE EXÉCUTIF</b> .....	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>3</b>
<b>2. CONTEXTE ORGANISATIONNEL</b> .....	<b>5</b>
2.1. RAISON D'ÊTRE .....	5
2.2. RESPONSABILITÉS .....	5
2.3. MISSION, VISION ET VALEURS .....	5
2.4. ARCHITECTURE D'ACTIVITÉ DE PROGRAMME .....	6
2.5. STRUCTURE .....	7
<b>3. ORIENTATION ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES GÉNÉRAUX</b> .....	<b>9</b>
3.1. LES PRIORITÉS DU COMITÉ POUR 2010-2011 .....	9
3.2. HYPOTHÈSES DE PLANIFICATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL .....	11
<b>4. ANALYSE DU MILIEU (RH)</b> .....	<b>13</b>
4.1. ANALYSE DU MILIEU EXTERNE .....	13
4.2. LES PRIORITÉS DU RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE POUR 2010-2011 .....	16
4.3. ANALYSE DU MILIEU INTERNE .....	16
<b>5. ANALYSE DES LACUNES</b> .....	<b>19</b>
5.1. ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI .....	19
5.2. TAUX DE VACANCE .....	19
5.3. PLANIFICATION ET GESTION DE LA RELÈVE .....	19
5.4. PRIORITÉS 2010-2011 EN MATIÈRE DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT .....	20
5.5. INITIATIVES MINISTÉRIELLES : PRIORITÉS DE PERFECTIONNEMENT EN LEADERSHIP .....	22
<b>6. STRATÉGIES DE RESSOURCES HUMAINES DU CGFC</b> .....	<b>23</b>
6.1. PLAN DES RESSOURCES HUMAINES .....	23
6.2. CONCLUSION .....	24
<b>ANNEXE A : MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>25</b>
<b>ANNEXE B - PLAN D'ACTION INTÉGRÉ DES ACTIVITÉS ET DES RESSOURCES HUMAINES 2010-2011</b> .....	<b>28</b>
<b>ANNEXE C: PLAN DE DOTATION 2010-2011</b> .....	<b>29</b>

## **Sommaire exécutif**

La planification intégrée des activités et des ressources humaines suppose, d'une part, la détermination des besoins en ressources humaines de l'organisation lui permettant de réaliser ses objectifs opérationnels et, d'autre part, l'élaboration des activités nécessaires pour répondre à ces besoins.

La planification des activités commence par la formulation d'objectifs clairs. Dans la mise en œuvre de ses objectifs, le Comité s'efforcera de concilier les priorités et les ressources. Le Comité réévalue tous les ans ses priorités et les rajuste au besoin afin de s'assurer de prévoir les besoins des plaignants et d'y répondre.

De plus, le Plan intégré des activités et des ressources humaines (ci-après désigné le Plan) du Comité permettra à celui-ci de s'assurer qu'il compte suffisamment d'employés qualifiés pour remplir son mandat et réduire au minimum les risques généraux. Le Plan aborde les principaux enjeux du Comité en matière de ressources humaines, dont l'apprentissage, le perfectionnement professionnel et l'équité en matière d'emploi, grâce à l'élaboration de plans de dotation stratégiques, à la détermination des priorités générales en matière de formation et de perfectionnement et au soutien du développement de l'expertise interne.

Le Comité continuera de soutenir les priorités du greffier du Conseil privé visant le renouvellement de la fonction publique dans les prochaines années. Les questions prioritaires à court et à moyen terme énoncées dans le Plan concernent notamment le recrutement permanent, le roulement de personnel, les départs à la retraite et la planification de la relève, l'équité en matière d'emploi et les améliorations à apporter aux systèmes de mesure et d'évaluation du rendement utilisés par le Comité.

## 1. Introduction

La planification intégrée des activités et des ressources humaines du Comité répond à plusieurs catalyseurs à l'échelle du gouvernement, comme le discours du Trône, le rapport annuel du greffier du Conseil privé au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, le cadre de responsabilisation de gestion (y compris sa Composante liée aux personnes), la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, soit autant de catalyseurs soulignant la nécessité d'une planification intégrée. Elle est le fondement de l'évaluation et de la compréhension des besoins actuels et futurs du Comité.

La planification intégrée:

- ▶ permet d'aligner l'effectif sur les priorités du gouvernement et sur la mission, le mandat, les priorités, le plan stratégique et les ressources budgétaires de l'organisation;
- ▶ permet d'aligner les stratégies de ressources humaines avec les stratégies des activités générales pour faciliter la réalisation des priorités opérationnelles et aider les gestionnaires à assumer leurs responsabilités et leurs obligations redditionnelles;
- ▶ appuie les stratégies des RH (p. ex. pour la formation, le perfectionnement professionnel, la structure organisationnelle et la classification, le recrutement, le maintien en poste, l'apprentissage, la formation, l'engagement des employés, la promotion, la planification de la relève, l'équité en matière d'emploi et les langues officielles) visant à répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation;
- ▶ est essentielle à la gestion réussie d'organisations saines favorisant le maintien d'un effectif engagé, durable, compétent et diversifié.

Ce plan général est aligné sur le Rapport sur les plans et les priorités de l'organisation et prend en compte le Rapport ministériel sur le rendement de l'organisation. Il repose sur ses objectifs opérationnels, les besoins des gestionnaires en matière de ressources humaines et l'analyse des lacunes cernées par la direction dans les situations actuelle et future de l'organisation. Les objectifs du plan intégré des activités et des ressources humaines sont les suivants :

- ▶ Fixer l'orientation stratégique et les priorités opérationnelles du Comité;
- ▶ Renforcer la capacité de planification de l'organisation;
- ▶ Préciser les besoins actuels et éventuels en RH de l'organisation et les stratégies visant à répondre à ces besoins;
- ▶ Permettre l'harmonisation des objectifs opérationnels et des besoins en RH et faciliter la réalisation de ces objectifs;
- ▶ Accroître la capacité de l'organisation de répondre aux exigences obligatoires en matière de RH, incluant le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et la Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes (CCRGF); et
- ▶ Réduire les risques organisationnels liés aux changements de l'environnement.

La méthodologie utilisée aux fins d'élaboration du Plan intégré des activités et des ressources humaines du Comité des griefs des Forces canadiennes est détaillée à l'annexe A.

## 2. Contexte organisationnel

### 2.1. Raison d'être

Le Comité des griefs des Forces canadiennes (le Comité) a pour raison d'être d'assurer l'examen indépendant et externe des griefs des militaires.

L'article 29 de la *Loi sur la défense nationale* (LDN) prévoit que tout officier ou militaire du rang qui s'estime lésé par une décision, un acte ou une omission dans la gestion des affaires des Forces canadiennes a le droit de déposer un grief. L'importance de ce droit étendu ne peut être exagérée, car c'est la seule procédure formelle de plainte dont disposent les membres des FC.

### 2.2. Responsabilités

Le Comité des griefs est un tribunal administratif indépendant qui relève du Parlement par l'entremise du ministre de la Défense nationale.

Le Comité examine les griefs des militaires qui lui sont référés et il formule des conclusions et des recommandations à l'intention du chef d'état-major de la Défense (CEMD) et de l'officier ou du militaire du rang qui a soumis le grief.

Le Comité doit traiter toutes les questions qui lui sont référées de façon informelle et le plus rapidement possible selon les circonstances et dans la mesure où les facteurs relatifs à l'équité le permettent.

### 2.3. Mission, Vision et Valeurs

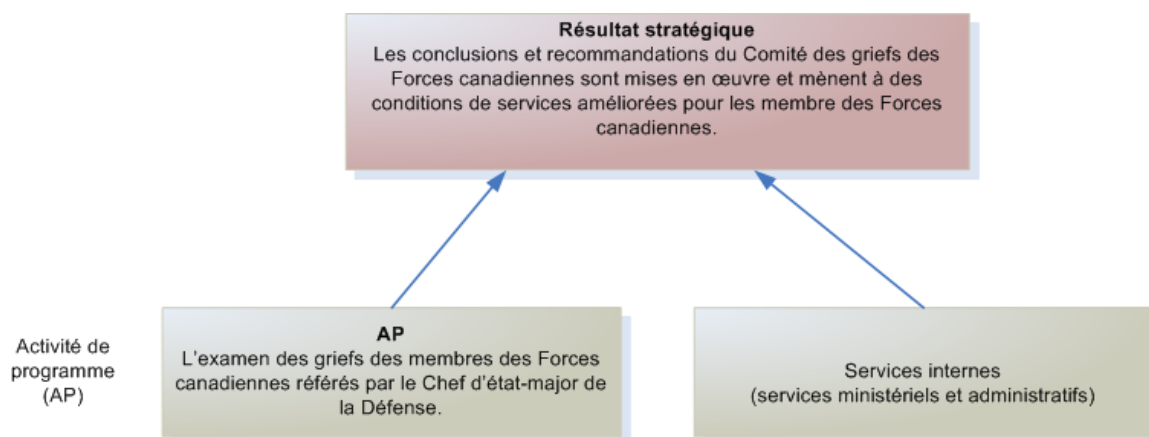
**Énoncé de mission :** Assurer l'examen indépendant et externe des griefs militaires pour renforcer la confiance des membres dans le processus des griefs des Forces canadiennes et en accroître l'équité.

**Vision :** Le Comité des griefs des Forces canadiennes est le centre d'expertise en matière de griefs militaires et un tribunal administratif modèle, grâce à ses processus équitables et efficaces, son professionnalisme et sa bonne gouvernance.

#### Valeurs :

- **Excellence :** Nous nous efforçons d'atteindre le plus haut degré d'excellence par une amélioration et un leadership continus.
- **Intégrité :** Nous nous engageons à être équitables et transparents dans nos processus, nos actions et nos décisions.
- **Respect :** Nous nous engageons à être courtois et professionnels dans nos rapports avec les autres.
- **Apprentissage :** Nous nous engageons à maintenir un milieu de travail qui favorise la créativité, l'innovation et le perfectionnement personnel.
- **Imputabilité :** Nous adhérons au code de valeurs et d'éthique de la fonction publique et assumons la responsabilité de nos actes.

## 2.4. Architecture d'activité de programme



**Résumé de l'activité de programme :** Le Comité examine de façon équitable, transparente et avec célérité les griefs qui lui sont référés. Le Comité veille à ce que dans le cas de chaque grief, ses C et R soient rédigées de façon à être clairement comprises par le plaignant et le CEMD. Lorsqu'il examine chacun des griefs, le Comité parvient quelquefois à des conclusions au sujet d'une politique ou d'un règlement qui peuvent affecter plus d'un militaire. Dans ces cas, le Comité avise le CEMD qu'un problème ou une question plus vaste existe peut-être en lui présentant une recommandation systémique. Il est utile que les principaux leaders des FC, les décideurs et les responsables de l'élaboration des politiques soient au courant des tendances ou des questions plus vastes afin qu'ils puissent corriger les pratiques passées et actuelles, prévenir les problèmes et prendre des décisions éclairées.

**Résumé de l'activité de programme :** Les Services internes appuient une approche commune à l'échelle du gouvernement de la planification, de la conception, de l'établissement de budgets, de la reddition de comptes et de la communication. En tant qu'organisme de petite taille, le Comité doit présenter des rapports sur trois niveaux de sous-activités: gouvernance et soutien de la gestion, services de gestion des ressources et services de gestion de l'actif.

**Avantages pour les canadiens :** La position unique du Comité en tant qu'organisme indépendant et extérieur au MDN et aux FC favorise l'équité du processus décisionnel du système des griefs des FC, à l'appui des valeurs d'équité, de transparence et d'impartialité du gouvernement. L'espoir d'un traitement équitable d'une plainte contribue au moral et à l'esprit de corps des membres des FC.

Le Comité cherche à travailler avec les FC pour que le processus des griefs soit pertinent et opportun et contribue à l'efficacité de l'administration des FC.

## Ressources financières

Ressources financières	2010-2011	2011-2012	2012-2013
(en milliers de dollars)	6 641	6 651	6 651

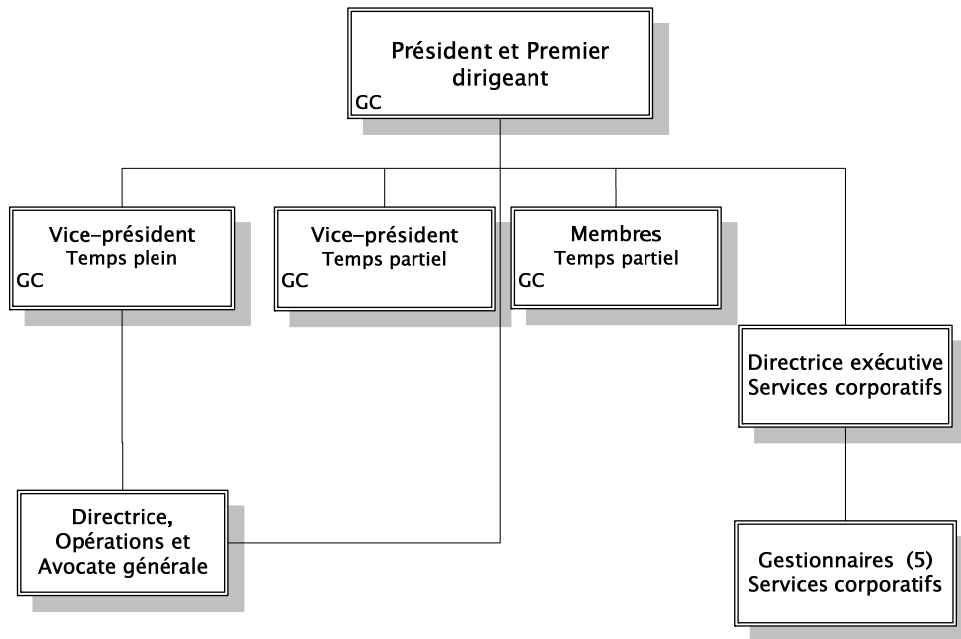
## Ressources humaines \*

Ressources humaines	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Équivalents temps plein (ETP)	46	46	46

\* Le nombre inclut les Membres du Comité nommés par le gouverneur en conseil.

## 2.5. Structure

Nommés par le gouverneur en conseil (GC), les membres du Comité décident, individuellement ou en panels, du règlement de chaque cas. Les membres du Comité sont responsables d'examiner les griefs et de formuler des conclusions et des recommandations à l'intention du Chef d'état-major de la Défense. L'organisation soutient le mandat du Comité au moyen de processus solides d'examen et d'analyse des griefs.



Le personnel du Comité a pour rôle de soutenir les membres du Comité dans leur travail. Les agents de griefs et les conseillers juridiques travaillent avec les membres du Comité pour faire des analyses et donner des avis juridiques sur une vaste gamme de questions. Les Services corporatifs du Comité sont notamment responsables de la planification stratégique, des rapports de rendements, des ressources humaines, des finances, de la gestion de l'information et de la technologie de l'information et des communications.

### 3. Orientation et objectifs stratégiques généraux

#### 3.1. Les priorités du Comité pour 2010-2011

Le Comité a identifié les trois priorités clés pour 2010-2011 :

1. Rendement opérationnel – Assurer une productivité et une excellence optimale	
<p><b>Pourquoi est-ce une priorité ?</b></p> <p>Assurer la haute qualité et la célérité des conclusions et des recommandations du Comité et sa contribution continue à l'équité et à l'efficacité du système des griefs pour les membres des FC.</p>	<p><b>Plans pour gérer la priorité.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Travailler en collaboration avec les FC à mettre en œuvre une nouvelle approche à l'égard du renvoi des griefs au Comité.</li><li>■ Participer à l'examen décennal de la Loi sur la défense nationale (LDN).</li><li>■ Gérer et surveiller les délais de production.</li><li>■ Effectuer l'évaluation des processus d'examen interne du Comité et surveiller les hypothèses relatives à la planification de la charge de travail.</li><li>■ Assurer la qualité des C et R.</li><li>■ Effectuer l'analyse des décisions du CEMD qui ont trait aux C et R du CGFC.</li><li>■ Optimiser les outils de recherche et de travail.</li></ul>

Pour obtenir les résultats prévus, le Comité projette entreprendre les activités suivantes :

■ Une nouvelle « approche de principe »

Suivant le modèle actuel, chaque plaignant ne bénéficie pas d'un examen externe de son grief, car le règlement stipule que seulement certaines catégories de griefs sont renvoyées au Comité.

Des discussions sont en cours avec les FC pour utiliser un modèle selon lequel les griefs seraient référés au Comité en se basant sur une « approche de principe », suivant laquelle le Comité examinerait tous les griefs dans les griefs où les FC sont incapables de parvenir à un règlement acceptable pour toutes les parties. Dans les griefs de ce type, le Comité fournirait un examen indépendant, avant que l'autorité de dernière instance, soit le CEMD ou son délégué, rende sa décision. Le CEMD a appuyé l'initiative relative à cette « approche de principe » dans son *Rapport annuel de 2008 sur le système des griefs des Forces canadiennes*.

Les FC et le Comité ont commencé à utiliser cette méthode de renvoi qui sera évaluée d'ici 2011-2012. Des modifications à la LDN et à son règlement d'application seraient requises pour la mise en œuvre complète de cette initiative.

■ Recommandations systémiques

Lorsqu'il examine chacun des griefs, le Comité parvient quelquefois à des conclusions au sujet d'une politique ou d'un règlement qui touchent plus d'un militaire. Dans ces cas, le Comité avise le CEMD qu'un problème plus vaste existe peut-être au moyen d'une recommandation

systémique. Le Comité a l'intention de suivre chaque recommandation systémique jusqu'à ce que le CEMD rende une décision sur la recommandation. Lorsque le CEMD prend la décision de mettre en œuvre une recommandation, le Comité surveille les progrès jusqu'à ce que la décision soit mise en application.

<b>2. Rehausser les communications et les relations avec les intervenants.</b>	
<p><b>Pourquoi est-ce une priorité ?</b></p> <p>Veiller à ce que les intervenants connaissent et comprennent mieux le processus des griefs des FC, les règlements, les politiques et les lignes directrices affectant les membres des FC.</p> <p>Collaborer avec d'autres intervenants à élaborer des outils pour surveiller et faire connaître l'ensemble du système des griefs.</p>	<p><b>Plans pour gérer la priorité.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Augmenter et diversifier les initiatives de sensibilisation.</li> <li>■ Obtenir les rétroactions des intervenants et d'audience-cible.</li> </ul>

■ Sensibilisation des intervenants

Le Comité fournira des renseignements importants qui auront valeur de précédent et aidera les principaux leaders et administrateurs des FC à prendre des décisions. De même, le Comité poursuivra ses activités de sensibilisation pour partager avec les plaignants ainsi que les FC, les renseignements utiles recueillis au cours du processus d'examen des griefs, en publiant des résumés des C et R relatives à chaque grief, et au moyen de recommandations systémiques.

<b>3. Rendement opérationnel – Assurer la gestion et le leadership efficace du CGFC.</b>	
<p><b>Pourquoi est-ce une priorité ?</b></p> <p>Atteindre les priorités pangouvernementales de gestion et de responsabilisation au moyen d'une excellente gestion et d'une saine surveillance interne.</p>	<p><b>Plans pour gérer la priorité.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Poursuivre les efforts pour veiller à ce que le milieu de travail et l'effectif soient diversifiés et représentatifs et qu'ils permettent d'exécuter le mandat du Comité.</li> <li>■ Évaluer les répercussions de l'utilisation d'une nouvelle approche à l'égard du renvoi des griefs sur la structure organisationnelle et affecter les ressources du Comité en conséquence.</li> <li>■ Compléter l'évaluation quinquennale des programmes du Comité et tenir compte des recommandations.</li> <li>■ Rehausser l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de gestion de l'apprentissage et de l'information.</li> <li>■ Continuer à appliquer le plan quinquennal de valeurs et d'éthique du Comité.</li> <li>■ Examiner la capacité opérationnelle du Comité.</li> </ul>

### **3.2. Hypothèses de planification de la charge de travail**

Le Comité n'a aucun contrôle sur le nombre de griefs référés au cours d'une année. Des fluctuations importantes non prévues du nombre de dossiers référés pourraient avoir une incidence sur la planification des ressources humaines et financières du Comité. Les hypothèses de planification de charge de travail fournissent la base pour établir le nombre et le mixe de personnel requis pour répondre aux objectifs de fournir un examen opportun des griefs, conforme aux normes de production du Comité.

Le Comité s'attend de continuer à recevoir environ 85-95 cas pour 2010-2011. Ces projections incluent les 10 cas qui seront renvoyés au Comité pour évaluer le nouveau modèle « approche de principe ». Suite à une évaluation, si l'approche de principe est adoptée, des amendements aux règlements et, possiblement, à la *Loi sur la défense nationale*, seraient nécessaires. Par conséquent, la prévision d'impact de la charge de travail serait minimale dans la première moitié de l'exercice. Toutefois, une augmentation de la charge de travail possible pourrait commencer dans la deuxième moitié de l'exercice, avant que les modifications réglementaires soient effectuées.

## 4. Analyse du milieu (RH)

L'analyse du milieu permet aux unités opérationnelles de connaître les facteurs internes à l'organisation (changements pouvant être apportés au programme, aux priorités, etc.) qui peuvent miner leur capacité de répondre aux objectifs prévus. L'analyse du milieu externe porte sur les facteurs (demande et offre d'employés ayant les compétences recherchées, sources de recrutement, etc.) qui risquent d'exercer une influence sur le rendement de l'effectif, compte tenu des priorités opérationnelles, des priorités en matière de RH et des nouveaux enjeux.

### 4.1. Analyse du milieu externe

#### Profil démographique de la fonction publique du Canada, au 31 mars 2009<sup>1</sup>

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

#### Profil des petits organismes

Les petits ministères et organismes comptent 500 employés et moins (ETP) et ils sont diversifiés. Il existe à l'heure actuelle quelque 51 petits organismes dont la taille, le mandat, le budget et la structure organisationnelle diffèrent. Ces organismes ont été fondés au fil des ans pour répondre aux divers objectifs stratégiques, suivant différents cadres législatifs et institutionnels. Généralement ces organismes ont des mandats couvrant un seul programme.

#### Défis à relever

En général, la taille et le budget des petits organismes présentent des défis à relever en matière de gestion :

- pour les petits organismes, il est plus difficile d'offrir aux employés l'occasion d'acquérir des connaissances spécialisées dans un domaine en raison du faible volume de travail (p. ex. dotation des postes EX).
- les coûts associés aux connaissances spécialisées sont très élevés comparés à ceux des grands organismes qui possèdent la capacité de donner de la formation sur le terrain et de transmettre le savoir;
- Comme les domaines fonctionnels sont restreints, la perte d'un seul employé peut représenter une perte importante de ressource.

---

<sup>1</sup> Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada – Annexe A : Profil démographique de la fonction publique fédérale 2009.

- Le budget ne permet pas de s'adapter entièrement à l'évolution des demandes et aux nouvelles exigences des organismes centraux. L'établissement des priorités, la planification stratégique et la gestion des risques revêtent encore plus d'importance devant une clientèle plus exigeante et spécialisée, et devant les exigences ministérielles.
- Les pratiques de classification des postes et les normes reconnues concernant la relativité interministérielle ont parfois donné lieu à des anomalies dans la classification des postes dans les petits organismes. Cette situation rend plus difficiles le recrutement et le maintien en poste des employés qualifiés.
- Il est difficile d'offrir des possibilités de perfectionnement professionnel aux employés des petits organismes en raison de la taille de ces derniers. L'avancement professionnel est limité dans une petite organisation.
- L'équité en matière d'emploi exige un suivi continu puisqu'une seule démission peut venir troubler l'équilibre atteint en matière de diversité par les petits organismes.

### Possibilités

- En raison de leur structure réduite, les petits organismes créent aisément des relations de travail très favorables.
- La capacité de régler les difficultés avec les employés avant qu'elles deviennent des problèmes constitue l'une des qualités des petits ministères et organismes. De plus, la capacité de réagir promptement en présence de difficultés avec les employés, les intervenants ou les clients permet d'apporter un changement sans délai.
- Les rôles de généraliste, qui sont communs à de plus petits organismes, peuvent prévoir plus de variété en forme du travail à exécuter.
- La vitesse avec laquelle des décisions peuvent être prises est un aspect attrayant de la structure d'organisation plus simple que l'on trouve dans de petites agences.

### Profil de l'économie et du marché du travail

Au niveau de l'économie ou du marché de travail, les facteurs externes qui peuvent avoir une incidence sur le rendement de l'effectif du Comité sont les suivants :

- Comparativement à l'exercice précédent, le taux de départs à la retraite au sein de la fonction publique a connu une légère baisse à l'exercice 2008-2009 (de 0,1 %). Depuis 2004-2005, celui-ci grimpeait régulièrement (bond de 0,9 % de l'exercice 2004-2005 à celui de 2007-2008). Les prévisions pour les prochaines années annoncent une légère hausse, suivie d'un nivellement du taux de départs à la retraite, en supposant un effectif stable<sup>2</sup>.
- L'équilibre entre le travail et la vie personnelle est ressorti comme l'un des facteurs les plus importants de détermination de la satisfaction des employés. Le vieillissement et la diversification de la population active rendront vraisemblablement plus importants les programmes et outils destinés à favoriser la rétention des employés plus vieux et d'attirer des employés plus jeunes..
- La scolarité des Canadiens augmente en même temps que se développe une économie du savoir au Canada.
- Les femmes constituent le deuxième contributeur le plus important de la croissance de la population active, après l'immigration. L'équilibre entre les obligations de travail et la vie personnelle a une signification différente pour les employées du sexe féminin que ceux du

---

<sup>2</sup> Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada – Annexe A : Profil démographique de la fonction publique fédérale 2009.

sexe masculin.

- La représentation des femmes, des Autochtones et des minorités visibles dans la population active s'accroît.
- Le taux de croissance de la population autochtone est presque le double de celui de la population canadienne, et ce sont surtout les jeunes Autochtones qui joindront la population active. Le taux de chômage de la population autochtone est le double de celui de la population canadienne. Autres facteurs, comme l'éducation, pourraient favoriser ou gêner l'entrée des jeunes autochtones sur le marché du travail.
- La proportion de personnes handicapées augmentera sans doute en raison du vieillissement de la population, mais cela ne se traduira pas nécessairement par une augmentation équivalente de la représentation des personnes handicapées dans la population active. Le maintien en poste des personnes handicapées pourrait également poser problème à mesure qu'un plus grand nombre d'entre elles deviennent admissibles à la retraite et aussi parce que les handicaps ont tendance à croître avec l'âge.

### Diversité – Tendances de l'immigration<sup>3</sup>

L'immigration est la principale source de croissance démographique au Canada. Au cours de la prochaine décennie, la croissance de la main-d'œuvre dépendra largement de l'immigration.

- Environ 70 % de la croissance récente de la population active est attribuable à l'immigration.
- La majorité des immigrants récents sont en âge de travailler, ont fréquenté l'université et connaissent au moins une langue officielle.
- L'immigration de travailleurs instruits et qualifiés contribue à maintenir la croissance de la population active et réduit l'incidence des pénuries éventuelles de main-d'œuvre.
- Bon nombre d'immigrants s'établissent dans les trois plus grandes villes du Canada, seulement 3,2 % se sont établis dans la région de la capitale nationale.

### Composition linguistique

- Les Canadiens de langue anglaise représentent la majorité de la population (58,0 %); ils sont suivis des Canadiens de langue française (22,0 %), chinoise (3,0 %) dont le mandarin et le cantonais.<sup>4</sup>
- Le Canada devient de plus en plus une société multilingue, le gouvernement pourrait être appelé de plus en plus à les fournir dans des langues non officielles.
- La proportion de Canadiens ayant déclaré pouvoir soutenir une conversation en français et en anglais s'est élevée à 17,4 % en 2006. Près de sept anglophones sur 10 au Québec (68,9 %) ont déclaré être bilingues, comparativement à 7,5 % des anglophones vivant à l'extérieur du Québec. Quant aux francophones, leur taux de bilinguisme est de 35,8 % au Québec, comparativement à 83,6 % dans le reste du pays.<sup>5</sup>
- Les personnes handicapées et les membres des minorités visibles ont des niveaux de bilinguisme officiel inférieurs à la moyenne canadienne.

---

<sup>3</sup> Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. *Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique 2004-2005.*

<sup>4</sup> Statistiques Canada – Aperçu de l'Annuaire Canadien 2008 - Langues

<sup>5</sup> Statistique Canada - Recensement de 2006 : Le portrait linguistique en évolution.

## 4.2. Les priorités du renouvellement de la fonction publique pour 2010-2011

Dans son Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, le greffier du Conseil privé a réitéré l'engagement du gouvernement au renouvellement de la fonction publique du Canada et de créer un milieu de travail plus novateur, dynamique et valorisant. Le renouvellement de la fonction publique repose sur les piliers suivants :

- **Planification intégrée :** Continuer à améliorer la planification à tous les échelons de la fonction publique. En fait, la planification devrait être considérée comme une pratique administrative de base pour tous les fonctionnaires; elle est nécessaire pour que s'harmonisent les objectifs, les ressources et les résultats.
- **Recrutement :** Le recrutement doit être ancré dans la planification intégrée. L'objectif consiste à faire en sorte que les recrues satisfassent stratégiquement aux besoins opérationnels qui ont été définis. À l'avenir, les efforts de recrutement devront se concentrer sur des candidats qui sont titulaires d'un diplôme postsecondaire et qui en sont à la mi-carrière. En outre, le recrutement restera un outil clé pour améliorer la diversité et la représentativité de la fonction publique.
- **Perfectionnement des employés :** L'objectif est de créer délibérément des milieux d'apprentissage, où la gestion du savoir se fait adéquatement et où l'effectif a facilement accès à l'information voulue pour accomplir son travail.
- **Renouvellement du milieu de travail (anciennement l'infrastructure habilitante) :** Avoir un plus grand recours à la collaboration, à la technologie, à l'innovation, aux systèmes de soutien administratif et à la gestion du savoir. Être plus systématique dans le cadre de la gestion du savoir et de l'information. Voilà des atouts gouvernementaux importants qu'il faut saisir et mettre en commun avec les individus et à l'échelle des organisations.
- **Mobilisation :** Avoir un dialogue plus constructif entre les gestionnaires et les employés, en ce qui concerne les valeurs, les attentes et leurs rôles respectifs dans la création de la future fonction publique.

## 4.3. Analyse du milieu interne

Parmi les facteurs internes à l'organisation qui peuvent avoir une incidence sur elle, mentionnons les suivants :

### **Profil de l'effectif : postes par catégorie professionnelle**

En mars 2010, le Comité comptait 38 postes occupés. Les Opérations (Analyse des griefs, Services juridiques et le bureau du président) comptaient 22 des 38 postes occupés et aucun poste vacant, tandis que les Services corporatifs comptaient 16 des 38 postes occupés avec 2 postes vacants.

En 2009-2010, un total de 5 départs du Comité ont eu lieu durant cette période; répartis dans diverses classifications et parties de l'organisation.

### **Départs : répartition par âge, profil et admissibilité à la retraite**

- 13,2 % de l'effectif du CGFC compte au moins 55 ans ou plus; 42,1 % est âgé entre 46 and 54; 34,2 % de 35 à 45; and 10,5 % de 25 à 34 ans.
- La moyenne d'âge dans l'organisation s'élève à 45,5 ans;
- La moyenne d'années de service dans la fonction publique est de 12,6;
- La moyenne d'années de service dans l'organisation est de 5,1;
- Deux employés sont admissibles à la retraite sans pénalité.

Le Comité est une deuxième carrière pour plusieurs de ses employés. Dans une certaine mesure, cela réduit le risque qu'un grand nombre d'employés prennent leur retraite peu de temps après 55 ans.

### Langues officielles

Les employés ont accès à de la formation linguistique jusqu'à 10 heures par semaines (cinq heures pendant des heures de travail et cinq heures du temps des employés) aux fins du maintien de la langue en poste ou du perfectionnement professionnel. Aussi le Comité soutient les employés au maintien de leur compétence de langue en offrant de la formation interne ou externe, En 2009-2010, 5 employés ont suivi des cours de français à des fins de perfectionnement professionnel et 2 employés ont suivi des cours d'anglais.

- La dotation impérative est la norme au CGFC, car tous ses employés répondent aux exigences linguistiques de leur poste.
- Aucun plan des langues officielles n'est établi, car tous les employés répondent aux exigences linguistiques de leur poste.
- 82,5 % des positions au Comité sont identifiées bilingues et 17,5 % des positions sont identifiées comme Anglais essentiel.

### Équité en matière d'emploi : analyse de l'effectif

En vertu de l'alinéa 9(1)a) de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi (LÉE)*, tous les employeurs assujettis à cette loi doivent réaliser une analyse de leur effectif, qui consiste à comparer la représentation interne des groupes désignés dans chaque catégorie professionnelle à leur représentation externe dans la population active dans une catégorie professionnelle équivalente dans un secteur de recrutement pertinent. Dans ce contexte, les employeurs doivent revoir leurs systèmes, leurs politiques et leurs pratiques d'emploi pour déterminer les causes possibles de la sous-représentation. Après avoir réalisé l'examen des systèmes d'emploi, les organisations doivent produire un plan d'équité en matière d'emploi qui renferme des objectifs numériques et des mesures particulières précisant comment sera éliminée la sous-représentation.

Le tableau qui suit est une comparaison des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein du Comité avec une estimation du taux de disponibilité (DPA) au sein de la population active selon le Recensement de 2006.

#### En date du 31 mars, 2010

<u>Femmes:</u>	Les femmes continuent d'être bien représentées au sein du Comité à tous les niveaux de l'organisation, leur taux de participation s'élevant à 71,1 %.
<u>Personnes handicapées:</u>	La représentation des personnes handicapées au Comité s'est vue accroître durant 2009-2010 de 5,3 % à 13,2 %, soit un taux supérieur à leur disponibilité dans la population active, laquelle s'élève à 4,0 %.
<u>Minorités visibles:</u>	La représentation de minorités visibles aussi s'est vu accroître durant 2009-10 de 2,6 % à 7,9 %. Par contre, ce dernier pourcentage est inférieur à leur disponibilité dans la population active, laquelle s'élève à 13,0 %.
<u>Autochtones:</u>	Le Comité a maintenu sa représentation Autochtone de 2,6 %, contre un taux de disponibilité dans la population active de 3,8 %.

\* Au Comité une représentation de 2,6% est équivalente à une personne.

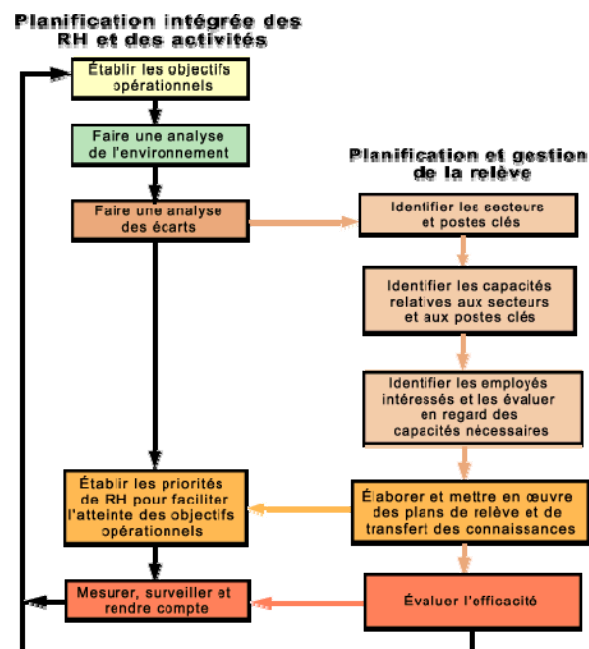
Le CGFC a déterminé la représentation interne des groupes désignés dans l'organisation et établi que l'équité en matière d'emploi était un besoin organisationnel.

En décembre 2007, le Comité a mis en place le 2007 à 2010 Plan d'équité en matière d'emploi du CGFC; ce plan sera renouvelé pour couvrir la période 2010 à 2013. Le plan d'équité en matière d'emploi fait état des intentions de l'organisation en ce qui a trait à l'équité en matière d'emploi au cours de trois années. Par l'application de politiques et de pratiques, le CGFC s'engage, dans la mesure du possible, à assurer et à maintenir la pleine représentation de tous les groupes désignés dans toutes les catégories d'emploi, à améliorer constamment l'exécution de son programme d'équité en matière d'emploi et à demeurer vigilant dans le traitement des questions relatives à l'équité en matière d'emploi, présentes ou à venir. Le CGFC reste déterminé à intégrer l'équité en matière d'emploi dans ses pratiques de gestion des ressources humaines et ses mécanismes de responsabilisation de gestion.

### Planification et gestion de la relève

La planification et la gestion de la relève est une approche systématique visant à repérer, à perfectionner et à maintenir en fonction le personnel talentueux pour qu'il occupe des postes et des secteurs clés, conformément aux objectifs opérationnels actuels et futurs.

Le processus de planification et de gestion de la relève est une sous-composante du processus plus vaste de la planification intégrée des RH et des activités. Une analyse des écarts pourrait faire ressortir un certain nombre de secteurs prioritaires, dont la planification de la relève.



Voici quelques éléments à considérer lors de la mise en œuvre des plans de relève :

- L'accent est mis sur les postes et les secteurs clés à divers niveaux.
- L'accent est mis sur le perfectionnement à long terme du personnel talentueux.
- Les plans sont liés à l'acquisition de compétences et d'habiletés pour les besoins opérationnels actuels et futurs.
- On a recours à un processus systématique pour évaluer les candidats à la lumière de commentaires en provenance de multiples perspectives et sources d'information.
- Des processus sont en place pour intégrer la planification de la relève aux autres activités des RH.

## 5. Analyse des lacunes

### 5.1. Équité en matière d'emploi

En Mars 2009, le Comité comptait 38 personnes (excluant les nominations du Gouverneur en Conseil). Sa taille modeste est l'un des défis en matière d'équité que doit relever le Comité. La dotation au Comité se produit le plus souvent dans le groupe professionnel PM, où il faut de l'expérience et des connaissances en droit, en relations de travail et dans le domaine militaire. Les données concernant la disponibilité sur le marché du travail ne révèlent pas la rareté de ce mélange d'expérience et de connaissances dans la population en général et dans les groupes désignés en particulier.

Le plan 2007-2010 d'ÉE du Comité prévoit des stratégies spécifiques pour 2009-2010 pour améliorer la représentation des groupes désignés:

- Poursuivre les efforts en vue d'accroître la représentation des membres de minorités visibles au Comité.
- Communiquer avec tous les employés pour les encourager à s'auto-identifier.
- Encourager les employés à remplir le questionnaire de départ afin de supprimer les obstacles ou d'identifier les points à améliorer en ce qui concerne le recrutement et la rétention des membres des groupes d'équité en matière d'emploi.
- Inviter les employés à participer à l'approche du Comité visant à promouvoir l'ÉE.
- Encourager l'utilisation du guide pour les gestionnaires pour s'assurer qu'il n'existe aucun obstacle systémique dans le processus de dotation.
- Développer le plan d'équité en matière d'emploi pour couvrir les années 2010 à 2013.

### 5.2. Taux de vacance

Bien que dans les années précédentes, il y a eu quelques difficultés à recruter et à combler les postes vacants en temps opportun, l'utilisation de personnel temporaire et la dotation prévue a résolu avec succès ces préoccupations.

### 5.3. Planification et gestion de la relève

En 2008-2009 le Comité développé un plan de relève et ses résultats sont intégrés dans ce Plan des activités et des ressources humaines.

Étant donnée la petite taille du CGFC, un grand nombre de postes ont été considérés comme étant essentiels en 2008-2009 : 16 postes essentiels ont été relevés sur les 38 qu'occupent les employés, de ces 16 postes essentiels, 2 nécessitent qu'une mesure soit prise à court terme. Aux services corporatifs, chaque poste est assorti d'un mandat précis qui requiert une compétence particulière qu'on ne retrouve pas chez d'autres employés de l'organisation. Les stratégies visant à pourvoir chaque poste essentiel relevé par les gestionnaires ont tendance à être aux fins de planification à long terme, même si elles requièrent toutes un plan de remplacement sur une base temporaire. Il reste des points à régler concernant le remplacement, à des postes particuliers, à court terme ou sur une base temporaire.

Concernant les connaissances propres aux activités du secteur des opérations, il est possible d'être promu du poste d'agent de griefs à celui de chef d'équipe. Il existe aussi une progression logique du poste de niveau LA-2(I) à celui de niveau LA-2(II) et ensuite à celui de niveau LA-3A, en temps opportun et advenant suffisamment de perfectionnement professionnel.

Concernant les connaissances propres aux services corporatifs, il ya peu de possibilité de passer du poste de spécialiste fonctionnel à celui de gestionnaire. Étant donné un minimum de chevauchement des capacités, il sera important de se pencher sur le transfert des connaissances.

Le plan 2008-2009 de relève du Comité identifie les activités suivantes afin de minimiser l'impact sur les opérations.

Secteur des opérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Offrir de la formation sur les compétences en leadership et donner l'occasion de faciliter le développement des compétences requises dans l'organisation.</li> </ul>
Services corporatifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relever les processus essentiels pour chaque poste</li> <li>■ Relever et classer par ordre de priorité les procédures et les processus pour chaque poste essentiel</li> <li>■ Déterminer les sources de remplacement à court, moyen et long terme pour chaque poste essentiel.</li> </ul>

#### 5.4. Priorités 2010-2011 en matière de formation et de perfectionnement

Le Comité continuera de souligner qu'il est important que chaque employé ait un plan d'apprentissage. Ceci est consistant et même surpasse les objectifs de l'Agence de la fonction publique du Canada en ce que 90% de la fonction publique ont des plans d'apprentissage. Le Comité cible que 100% de ses employés auront des plans d'apprentissage pour 2010-2011

L'Agence de la fonction publique du Canada a établi comme obligatoires certains cours de formation pour les experts fonctionnels et les employés nouveaux, mais le Comité a établi pour ses employés d'autres cours obligatoires :

#### Nouveaux employés

##### **Paver la voie : Les valeurs et l'éthique : Les bases pour les employés (C255F)**

Modalité pédagogique : En ligne

Description : Les employés de la fonction publique sont encouragés à apprendre les valeurs fondamentales que prône la fonction publique du Canada afin qu'ils en soient familiers pour leur mise en pratique au sein de leur organisation. Ce cours en ligne explore les concepts fondamentaux des valeurs et de l'éthique, et aborde les conflits d'intérêts, les dilemmes éthiques et les problèmes liés à la responsabilisation. Les participants cerneront et mettront en application les principes clés liés aux valeurs et à l'éthique par le truchement d'exercices et de scénarios.

## Nouveaux employés

### Création d'un environnement de travail respectueux (T916)

Durée : 1 jour

Modalité pédagogique : En classe

Il est important d'avoir une compréhension claire des politiques du Conseil du Trésor sur le harcèlement ainsi que les différences qui existent entre celles-ci et la *Loi sur les droits de la personne*. Ce cours explore des situations potentielles de harcèlement, ce que signifie la création d'un environnement de travail respectueux et explore comment encourager des attitudes et des comportements visant à empêcher le conflit au travail. Les participants apprendront de leurs responsabilités personnelles et collectives et auront l'occasion de discuter des processus et des résultats typiques des plaintes de harcèlement.

### Santé et sécurité au travail (D002F)

Modalité pédagogique : En ligne

Description : La santé et la sécurité au travail (SST) au sein de la fonction publique du Canada sont régies par le *Code canadien du travail*, Partie II. Ce cours en ligne offre un aperçu des rôles et responsabilités prévus dans le *Code canadien du travail* ainsi que les lignes directrices auxquelles doivent se conformer les comités et les représentants de la SST. Les participants acquerront une compréhension approfondie de leurs droits et responsabilités, de la gestion des risques, de la réglementation et des sanctions concernant la SST.

Cette activité a été conçue pour Tous les fonctionnaires œuvrant dans la fonction publique du Canada.

## Gestionnaires ayant un pouvoir délégué en dotation

### Discussion informelle dans le cadre du processus de nomination (P107)

Durée : 1 jour

Modalité pédagogique : En classe

Description : En vertu de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, les personnes dont la candidature n'est pas retenue ont la possibilité, dans le cadre d'un processus de nomination interne, de discuter des décisions rendues par le gestionnaire responsable. Ce cours explique le processus de nomination et permet aux gestionnaires de devenir plus confiants lors de discussions informelles avec des employés. Les participants acquerront les notions et les habiletés nécessaires à tenir des discussions informelles transparentes et constructives

### Dotation : Un outil de renouvellement de l'effectif à l'intention des gestionnaires (P901)

Durée : 3 jours

Modalité pédagogique : En classe

Description : La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) est conçue pour faciliter le recrutement en offrant une souplesse aux ministères et aux agences, tout en respectant les principes de justice, de transparence, d'accessibilité et de représentativité. Ce cours fournit les connaissances et les compétences nécessaires pour gérer la dotation dans le contexte

### Gestionnaires ayant un pouvoir délégué en dotation

des responsabilités en ressources humaines (RH) en vertu de la LEFP. Les participants acquerront une compréhension de base de l'importance d'utiliser la dotation comme outil de gestion pour répondre aux besoins actuels des RH.

Chaque année le Comité identifie des initiatives ministérielles en formation. Pour l'année 2010-2011 les initiatives en formations sont comme suit :

#### Tous les employés

##### Sensibilisation sur la gestion de l'information

Modalité pédagogique : variées

Description : Familiarisation avec la gestion de l'information dans le contexte du gouvernement du Canada (GdC).

##### Sensibilisation au Plan de continuité et de reprise des activités du CGFC

Modalité pédagogique : variées

Description : Le plan de continuité et de reprise des activités (PCRA) du CGFC décrit les plans d'intervention et de rétablissement, ainsi que les mesures pour garantir la continuité des services essentiels du CGFC dans l'éventualité où un événement perturbateur survient dans les bureaux du CGFC.

## 5.5. Initiatives ministérielles : Priorités de perfectionnement en leadership

La mise à jour des priorités du CGFC pour 2009-2010 précise que le leadership est un objectif et que les qualités de leadership seront prises en compte dans les évaluations du rendement des gestionnaires.

Un aperçu des compétences efficaces de leadership attendues d'un superviseur, d'un gestionnaire, d'un directeur et d'un directeur général et énoncées par le Réseau du leadership dans les Compétences clés en leadership, que l'on peut consulter à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/intro-fra.asp>

Les méthodes permettant de renforcer ces compétences pourraient être notamment les suivantes :

- Cours et conférences.
- Affectation de perfectionnement.
- Encadrement.
- Auto-apprentissage (livres, etc.).

## 6. Stratégies de ressources humaines du CGFC

En 2010-2011, les FC et le Comité évalueront le nouveau modèle selon lequel les griefs seraient référés au Comité « Approche de principe ». Une fois adoptée, les changements qui pourraient être apportés pourraient avoir des répercussions à long terme sur les processus de travail du Comité et les ressources humaines et financières connexes au cours des prochains exercices. En raison de ce degré d'incertitude, il faudra assurer une surveillance continue pour évaluer les besoins en matière de RH et apporter des ajustements nécessaires et prendre les bonnes décisions en temps opportun.

Les priorités en matière de RH et les stratégies connexes permettront de prendre des mesures appropriées en temps opportun pour les secteurs où des lacunes ont été cernées et, en bout de ligne, atteindre les objectifs opérationnels et améliorer le rendement de l'organisation. Voici quelques-unes des activités clés prévues qui auront lieu en 2010-2011 et qui pourraient se poursuivre en 2011-2012 et 2012-2013 :

- Rajustement et structure de l'organisation.
- Recrutement conforme à l'EE.
- Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action en fonction des résultats du Sondage annuel auprès des employés.
- Évaluation des répercussions à long terme des changements apportés au régime de règlement des griefs des FC.
- Accent mis sur l'apprentissage.

### 6.1. Plan des ressources humaines

Les responsabilités des gestionnaires délégués en matière de planification sont les suivantes :

- Élaborer et communiquer un plan d'activités comportant un plan des RH.
- Prévoir régulièrement les besoins en RH à court et à long terme et la disponibilité des compétences voulues.
- Déterminer les besoins en formation et perfectionnement du personnel pour répondre aux besoins futurs.
- Considérer la planification et la gestion de la relève et du transfert de connaissances.
- Tenir compte des dispositions législatives relatives à la fonction publique qui ont pu être établies par l'employeur, comme un effectif représentatif (ÉE) et le service au public dans les deux langues officielles (LO).
- Mettre en œuvre les options et les possibilités de dotation offertes par la LEFP.

L'annexe B contient le Plan d'action intégré des activités et des ressources humaines et l'annexe C détaille le Plan de dotation 2010-2011.

## **6.2. Conclusion**

Les hypothèses de la charge de travail du Comité pour 2010-11 sont généralement stables, avec possibilité limitée de modifications dans la première moitié de l'exercice. Bien qu'il n'y a pas de dotation majeure prévue durant cette période, le Comité continuera de surveiller ses activités et d'ajuster ses hypothèses de la charge de travail afin d'avoir toutes les ressources pour répondre à ses priorités et objectifs.

## ANNEXE A : Méthodologie

**Détermination de l'orientation et des objectifs stratégiques généraux** - Les principales fonctions des cadres d'une organisation consistent à comprendre le milieu, définir les objectifs organisationnels, déterminer les options et évaluer le rendement réel. Afin de lancer le processus de planification, la haute direction élabore des orientations stratégiques pour aider les unités opérationnelles à respecter les paramètres des priorités établies par le Comité lorsqu'elles font état de leurs contributions à l'orientation et aux objectifs ministériels.

Les priorités stratégiques et de gestion sont fondées sur une compréhension des priorités du gouvernement et des priorités opérationnelles de l'organisation énoncées dans les documents suivants :

- ▶ Rapport sur les plans et les priorités (RPP) du CGFC
- ▶ Rapport ministériel sur le rendement (RMR) du CGFC
- ▶ analyse du milieu du CGFC d'un point de vue opérationnel – Engagements stratégiques et risques connexes, document qui énonce les priorités opérationnelles continues du Comité et les risques connexes
- ▶ analyse du milieu du CGFC du point de vue des RH

Après avoir obtenu l'orientation et les objectifs généraux, les unités opérationnelles peuvent préciser les objectifs opérationnels qui contribuent à la réalisation des objectifs et stratégies généraux.

**Réalisation d'une analyse du milieu et d'une analyse de l'effectif** - Après avoir précisé les objectifs opérationnels, il faut réaliser une analyse de l'effectif et une analyse du milieu, soit l'analyse des facteurs internes et externes à l'organisation qui risquent d'exercer une influence sur le rendement de l'effectif, compte tenu des priorités opérationnelles, des priorités en matière de RH et des nouveaux enjeux.

**Analyse du milieu (interne et externe)** - L'analyse du milieu permet de déterminer les facteurs internes à l'organisation (changements pouvant être apportés au programme, aux priorités, etc.) qui risquent d'exercer une influence sur la capacité de l'organisation de répondre aux objectifs prévus et aux facteurs environnementaux externes (offre et demande d'employés ayant les compétences nécessaires, sources de recrutement, etc.) pouvant influencer le rendement de l'effectif, compte tenu des priorités opérationnelles, des priorités en matière de RH et des nouveaux enjeux. Cette analyse peut comprendre des renseignements tirés d'enquêtes, de groupes d'étude, de tendances économiques, de recherches sur la main-d'œuvre, d'indicateurs de rendement organisationnel, d'études démographiques, etc. qui sont pertinents pour l'organisation.

La compréhension de l'environnement et de la composition de l'effectif (admissibilité à la retraite, taux de roulement, mobilité interne du personnel, etc.) aide les unités opérationnelles à prévoir les RH dont elles ont besoin pour répondre aux priorités opérationnelles et de gestion.

**Analyse de l'effectif** - En vertu de l'alinéa 9(1)a) de la Loi sur l'équité en matière d'emploi (LÉE), tous les employeurs assujettis à cette loi doivent réaliser une analyse de leur effectif.

Pour réaliser l'analyse de leur effectif comme le leur impose la LÉE, les employeurs doivent :

- ▶ déterminer la représentation interne des groupes désignés;
- ▶ déterminer la représentation externe dans la population active de chaque groupe désigné dans chaque groupe professionnel;
- ▶ comparer la représentation interne à la représentation externe dans la population active;
- ▶ déterminer les secteurs de sous-représentation;

- ▶ établir un rapport résumant les écarts de représentation détectés qui peuvent signaler des secteurs problématiques qui, à leur tour, peuvent les amener à revoir leurs systèmes, leurs politiques et leurs pratiques d'emploi pour déterminer les causes possibles de la sous-représentation.
- ▶ L'examen exigé des systèmes d'emploi comprend l'examen des éléments suivants :
- ▶ la recherche, la sélection et le recrutement des salariés;
- ▶ la formation et le perfectionnement des salariés;
- ▶ l'avancement des salariés;
- ▶ le maintien et la cessation de fonctions des salariés;
- ▶ les mesures d'adaptation raisonnables compte tenu des besoins spéciaux des membres des groupes désignés et le recrutement, la sélection et l'embauche des employés.

Après avoir réalisé l'examen des systèmes d'emploi, les organisations doivent produire un plan d'équité en matière d'emploi qui renferme des objectifs numériques précisant comment sera éliminée la sous-représentation détectée par l'analyse de l'effectif.

**Réalisation d'une analyse des lacunes** - L'analyse des lacunes permet de comparer l'état actuel d'une organisation à son état souhaité. Elle relève les lacunes dans ses besoins organisationnels et les caractéristiques de l'effectif actuel. Lorsque toutes les lacunes existantes concernant l'effectif existant ont été définies, on peut recourir à trois méthodes possibles pour les éliminer : **réaménager le travail, créer une nouvelle capacité au sein du personnel en place ou embaucher davantage d'employés.**

**Détermination des priorités et des stratégies connexes en matière de RH** - Après avoir relevé les lacunes dans les RH qu'elle veut combler en priorité au cours de la période de planification, l'organisation doit définir les priorités et les stratégies connexes en matière de RH qui feront en sorte que les mesures adéquates soient prises rapidement pour combler ces lacunes et, en définitive, atteindre les objectifs en matière d'activités et de gestion.

Une fois que le plan intégré de l'unité opérationnelle est achevé, on l'examine pour y repérer les grands enjeux ou tendances pertinents pour l'organisation. Les plans des unités opérationnelles et les résultats de l'analyse des lacunes et de l'analyse du milieu (activités et RH) sont alors intégrés au Plan intégré des activités et des ressources humaines 2007-2008 du Comité.

**Établissement des besoins en dotation** - Outre le plan des ressources humaines qui indique les priorités et les stratégies en matière de RH, les gestionnaires auront élaboré un plan de dotation qui fera partie du Plan intégré des activités et des ressources humaines de l'organisation.

Le plan de dotation sert à indiquer les besoins précis en matière de dotation et de recrutement, y compris les besoins organisationnels et opérationnels ainsi que tout nouveau besoin de compétences découlant de la détermination des qualifications essentielles et de celles constituant un atout.

Le plan comprend les mesures de dotation pour pourvoir les postes vacants ainsi que ceux qui le deviendront à la suite des départs à la retraite, des départs prévus, etc. et les mesures particulières à l'appui des priorités et des stratégies en matière de RH définies dans le plan des RH. Il comprend également, dans la mesure du possible, la détermination du processus de sélection des choix de dotation, les justifications et les liens avec le Plan intégré des activités et des ressources humaines, qui peuvent servir à justifier les besoins en matière de dotation.

**Contrôle et mise à jour** - Un milieu de travail n'est jamais figé. Les besoins et les priorités d'une organisation évoluent, et on ne peut répondre à tous les besoins en matière de RH. Le Plan

intégré des activités et des ressources humaines du CGFC est examiné et révisé au cours de l'exercice compte tenu des changements prévus et de l'évolution des circonstances

## ANNEXE B - PLAN D'ACTION INTÉGRÉ DES ACTIVITÉS ET DES RESSOURCES HUMAINES 2010-2011

Dernière mise à jour : 5 mai 2010

SECTEUR ORGANISATIONNEL	LIENS AVEC LES PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES	STRATÉGIES DES RH POUR ATTEINDRE LES PRIORITÉS	NOUVEL ITEM X	ACTIVITÉS DES RH ET DÉLAIS	INDICATEURS DE RENDMENT ET RÉSULTATS ATTENDUS	STATUT / EXPLICATIONS MI-EXERCICE	STATUT / EXPLICATIONS FIN-EXERCICE
<b>Bureaux exécutifs</b>							
<b>Opérations</b>	Maintenir la stabilité de la productivité	Évaluation des répercussions à long terme des changements apportés au régime de règlement des griefs des FC et des hypothèses en ce qui a trait à la charge de travail en vue de répondre aux exigences opérationnelles.		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Évaluer la taille et la structure du secteur (fin du 2e trimestre de 2010)</li> <li>2. Abolir le poste de PM-6, Expert en matière de politiques et de griefs militaires.</li> </ol>	<p>Terminer l'évaluation et déterminer les besoins</p> <p>Abolir le poste vacant</p>		
<b>Services corporatifs</b>	<p>Maintenir la stabilité de la productivité</p> <p>Accroître la représentation d'employés visés par l'ÉE</p> <p>Mettre en œuvre un système de gestion de l'information et des dossiers conformément à la Politique sur la gestion de l'information gouvernementale.</p>	Veiller à avoir des secteurs pleinement dotés pour obtenir des résultats et répondre aux besoins opérationnels et aux exigences en matière de reddition de comptes.		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Doter le nouveau poste de Conseiller(ère) en communications stratégiques (IS-04) (fin du 2e trimestre de 2010).</li> <li>2. Doter le poste occasionnel IS-04 (fin du 1e trimestre de 2010).</li> <li>3. Doter le poste occasionnel AS-01 (fin avril 2010).</li> <li>4. Doter le poste d'Adjoint(e) administratif(ve) AS-02 (2e semestre 2010).</li> <li>5. Doté le poste occasionnel d'Adjoint(e) administratif(ve) AS-02 (fin du 1er semestre 2010).</li> <li>6. Embauché un étudiant par l'entremise du PFETÉ (fin mai 2010).</li> </ol>	<p>Nouveau poste terme est doté.</p> <p>Poste occasionnel est doté.</p> <p>Poste occasionnel est doté.</p> <p>Poste indéterminé est doté.</p> <p>Poste occasionnel est doté.</p> <p>Étudiant embauché.</p>		

## ANNEXE C: PLAN DE DOTATION 2010-2011

Dernière mise à jour : 5 mai 2010

UNITÉ FONCTIONNELLE	TITRE DU POSTE / GROUPE ET NIVEAU	MOTIF DE DOTATION *	NOUVEL ITEM X	MESURE DE DOTATION PROPOSÉE **	BESOIN ORGANISATION NEL	DURÉE DES FONCTIONS ***	STATUT / EXPLICATIONS MI-EXERCICE	STATUT / EXPLICATIONS FIN-EXERCICE
<b>Bureaux exécutifs</b>								
<b>Operations</b>	Agent principal des griefs (PM-05)	Dotation anticipatoire – création d'un bassin		Processus externe annoncé - national	Améliorer la représentation des membres appartenant aux groupes désignés	Durées variées		
<b>Bureau de la Directrice exécutive</b>	Adjoint(e) administratif(ive) (AS-02)	Doter le poste vacant		Processus interne annoncé	Améliorer la représentation des membres appartenant aux groupes désignés	Indéterminée		
	Adjoint(e) administratif(ive) (AS-02)	Doter un poste occasionnel tout en menant le processus interne		Dotation occasionnel		À court terme		
<b>Services de communications</b>	Conseiller(ère) en communications stratégiques (IS-04)	Nouveau poste – période déterminée de 2 ans		Processus externe - annoncé	Améliorer la représentation des membres appartenant aux groupes désignés	Déterminée		
	Conseiller(ère) en communications stratégiques (IS-04)	Doter le poste occasionnel tout en menant le processus interne		Dotation occasionnelle		À court terme		

UNITÉ FONCTIONNELLE	TITRE DU POSTE / GROUPE ET NIVEAU	MOTIF DE DOTATION *	NOUVEL ITEM X	MESURE DE DOTATION PROPOSÉE **	BESOIN ORGANISATION NEL	DURÉE DES FONCTIONS ***	STATUT / EXPLICATIONS MI-EXERCICE	STATUT / EXPLICATIONS FIN-EXERCICE
	Adjoint(e) en communication (AS-01)	Emploi temporaire pour l'été pour appuyer les activités de communications		Dotation occasionnelle		À court terme		
<b>Services des ressources humaines</b>								
<b>Services financiers</b>								
<b>Services GI/TI</b>	Étudiant d'été - PFETÉ	Emploi temporaire pour appuyer les activités en GI		PFETÉ		À court terme		
<b>Planification stratégique et mesures de rendement</b>								

### Légende

\* Définition des motifs de dotation – nouveau poste à pourvoir, remplacement en raison d'un départ à la retraite ou d'une démission, remplacement d'une personne en congé prolongé (p.ex. maternité, paternité, congé de maladie de longue durée, congé sans solde), fin de mandat, nouveau poste, etc.

\*\* Définition des mesures de dotation proposées – nomination interne ou externe, nomination annoncée ou non annoncée, déploiement, employé occasionnel, détachement, affectation intérimaire, embauche d'un étudiant, échange.

\*\*\* Durée des fonctions – nommé pour une période déterminée ou indéterminée, occasionnel, intérim, à temps partiel, etc.