



**Présentation sur le
projet de loi C-25 intitulé**
Loi sur la modernisation de la fonction publique
**au Comité permanent de la Chambre des
communes sur les opérations gouvernementales
et les prévisions budgétaires**

par

**l'Association professionnelle des cadres
supérieurs de la fonction publique du Canada**

Ottawa, le 20 mars 2003

- Tout d'abord, nous désirons vous remercier de nous avoir accordé cette possibilité de vous parler au nom de l'Association professionnelle de cadres de la fonction publique du Canada (APEX).
- L'APEX, l'association nationale des cadres de l'administration fédérale, s'est donné pour mission de promouvoir l'excellence et le professionnalisme dans la fonction publique.
- La fonction publique compte quelque 3 400 cadres dont 45 p. 100 environ sont membres de l'Association.
- Les cadres se trouvent dans une situation très particulière en ce sens qu'ils ont le statut d'employés et se soucient à ce titre des questions relatives à leur recrutement, à leur traitement, à leur rémunération, à leur perfectionnement, à leur promotion et à leur renvoi, et que, par ailleurs, ils gèrent d'autres employés et se préoccupent donc du milieu et des conditions de travail faites à leur personnel.
- L'APEX s'intéresse à la modernisation des RH depuis de nombreuses années, mais participe officiellement au mouvement pour qu'on change la loi depuis au moins cinq ans. Elle a tenu de vastes consultations dans l'ensemble du pays et auprès d'un large éventail de cadres, de gestionnaires et de jeunes fonctionnaires. Elle a travaillé avec le Groupe de travail Quail et produit un document de travail dont je me suis inspiré pour ma présentation d'aujourd'hui. (D'ailleurs, ce document est à votre disposition.)
- Dans l'ensemble, nous sommes très satisfaits du projet de loi C-25. C'est un projet de loi élégant, bien conçu et complet, et il nous donne les moyens d'aider à créer une fonction publique davantage capable de relever les défis du XXI^e siècle.
- Notre document de travail propose dix principes pour un régime modernisé de gestion des RH. Permettez-moi de vous les présenter rapidement :

1. Le système doit reposer sur des valeurs;

Nous sommes heureux de voir que le préambule du projet de loi contient un énoncé de valeurs et que ces valeurs sont reprises tout au long du corps du texte. Il s'agit là d'un important pas dans la bonne direction et nous permet de nous permettre d'entrer dans une nouvelle ère, où la gestion des ressources humaines prend appui sur les valeurs.

2. La responsabilité entière de la dotation, de la classification, de la formation et des relations du travail doit être déléguée aux sous-ministres et par les sous-ministres aux gestionnaires, par la voie de mécanismes de responsabilité clairs;

Depuis le rapport Glassco au début des années 1960, le désir de « laisser la gestion aux gestionnaires » est resté lettre morte. Or, nous estimons

que, pour arriver à une fonction publique plus efficace et plus soucieuse des gens, il faut donner aux cadres et aux gestionnaires les outils qui leur permettent de gérer, de planifier et de développer leurs ressources humaines et leur en confier la responsabilité. Nous préférierions une délégation directe, prévue par la loi, des pouvoirs de dotation aux SM au modèle actuel de délégation par la Commission de la fonction publique, comme le propose le projet de loi C-25. Néanmoins, ce qui compte vraiment pour les cadres et les gestionnaires est d'avoir des lignes directrices claires, une marge de manœuvre suffisante et les outils nécessaires pour faire leur travail à l'intérieur d'un cadre de responsabilité clair et qu'ils soient soutenus dans cette démarche. Nous pensons qu'il est possible d'atteindre ces objectifs avec le projet de loi proposé, à condition que les administrateurs généraux détiennent la majorité des pouvoirs pour élaborer de telles lignes directrices et qu'ils soient capables d'adapter les processus de dotation aux réalités de leurs ministères.

3. Le principe modernisé du mérite doit être protégé par un organisme de surveillance indépendant qui rend compte au Parlement, comme la Commission de la fonction publique;

ET

4. Il faut adopter des méthodes de recrutement, de sélection, de promotion et de mise à pied plus simples, plus rapides et plus adaptées, qui repose sur les compétences et les valeurs;

Permettez-moi d'apporter quelques éclaircissements. Ce que les cadres veulent, c'est de pouvoir engager — le plus rapidement possible — quelqu'un qui soit parfaitement qualifié pour faire le travail! Les cadres pensent que la qualité de leur travail à cet égard devrait être évaluée. Ils trouvent normal d'utiliser des méthodes équitables, transparentes et justes. Autrement, les décisions qui découleraient de ces méthodes pourraient faire l'objet d'appels or, les faux pas occasionnels pourraient être rattrapés au moyen d'un bon système de recours qui s'accompagnerait d'un cadre de responsabilité clair. Comment fonctionnerait un tel système? Un cadre ayant besoin de combler un poste dresserait la liste de toutes les qualifications sur le plan des études, des compétences et de l'expérience exigées de la personne appelée à assumer les responsabilités du poste. Ces qualifications constitueraient les qualifications fondamentales et seraient publiées. Les candidats au poste seraient évalués en fonction de ces critères et les meilleurs candidats seraient ensuite ajoutés à une réserve de candidats qualifiés. À partir de là, le cadre ajouterait les qualités supplémentaires qu'il juge importantes dans la composition de son équipe, par exemple, des qualités spéciales comme de solides compétences en rédaction, une expérience technique

particulière ou d'autres aptitudes qui viendraient compléter l'ensemble des compétences de l'équipe. Le cadre examinerait les candidats de la réserve et ferait son choix en fonction de cette dernière série de critères supplémentaires. Il est fort probable qu'à ce stade, le cadre aurait discuté de la question avec les membres de son équipe. Un modèle inspiré du principe modernisé du mérite accorderait au cadre la marge de manœuvre nécessaire pour procéder ainsi. L'idée qu'une plus grande souplesse dans le processus de sélection inciterait les gens à engager leur beau-frère n'a pas de sens. Les insinuations selon lesquelles le népotisme bureaucratique est chose courante dans la fonction publique sont exagérées, insultantes et trompeuses. Nous estimons que le projet de loi contient suffisamment d'automatismes régulateurs pour permettre de repérer et de corriger les pratiques qui vont à l'encontre des valeurs fondamentales de la loi.

Le renvoi d'un employé devrait se faire plus simplement et de manière moins coûteuse et fondée sur les compétences et l'expression des valeurs. Le projet de loi fait beaucoup pour mieux équilibrer le droit des employés et ceux de l'employeur. Les cadres pensent que les gestionnaires craindraient moins de prendre des risques dans leurs décisions de dotation s'il leur était plus facile de déplacer un employé (à n'importe quel niveau) qui ne contribue pas aux objectifs de l'organisation. Au bout du compte, le système de gestion des ressources humaines doit respecter ceux qui ont un bon rendement en intervenant efficacement auprès de ceux dont le rendement laisse à désirer.

Dans le système actuel, pour renvoyer un employé, le cadre doit prouver l'incompétence de celui-ci. Or, c'est une chose pratiquement impossible. Dorénavant, avec le nouveau projet de loi, il devra prouver que la personne en question ne peut réaliser les tâches associées à son poste et que le cadre a bien fait tout son possible pour trouver un emploi qui convient à l'employé.

5. L'évaluation des cadres et des gestionnaires doit porter sur leur capacité de gérer les gens en plus de l'évaluation des résultats;

Les cadres comprennent qu'avec les nouveaux pouvoirs et marges de manœuvres qui leur sont accordés viennent de nouvelles responsabilités. L'APEX a soutenu publiquement que la rémunération au rendement ne devait pas seulement reposer sur la réalisation ou non des objectifs (comme c'est le cas maintenant), mais aussi sur la manière de réaliser ces objectifs et de gérer les gens. Cette question n'est pas traitée dans le projet de loi, mais le cadre législatif nous permet au moins de pousser pour la mise en œuvre de ce principe.

6. Il importe d'élargir la mobilité à tous les niveaux de la fonction publique fédérale dans son acception la plus large;

Depuis l'Examen des programmes et la création de nouveaux organismes, les obstacles à la mobilité des employés se sont multipliés. Comme nous l'avons indiqué plus tôt, en cette époque où nous devons redoubler d'efforts pour attirer les employés talentueux, il est essentiel de pouvoir accéder au bassin le plus diversifié possible de personnes sur le plan de l'expérience et de la connaissance. Nous sommes heureux de voir que ce projet de loi accroîtra grandement la mobilité entre le coeur de la fonction publique et les organismes périphériques.

7. Il importe de simplifier et de limiter les voies de recours;

L'APEX croit que les mécanismes de recours, les examens par des tiers et les automatismes régulateurs prévus dans le système sont suffisants pour garantir un processus de dotation équitable. Nous apprécions le fait que le projet de loi veuille rationaliser le processus de recours, qu'il en élimine les formalités et qu'il permette autant que possible de le traiter à l'intérieur du ministère. Par exemple, dans le système actuel de dotation, en cas d'irrégularité, il faut faire avorter le processus ou le continuer et faire appel. Le nouveau processus permettra des ajustements à toutes les étapes. Il sera beaucoup plus souple et adaptable. Voyons un peu ce que cela voudra dire dans le contexte en examinant des exemples réels de mesures de dotation. Selon le rapport annuel de la CFP pour l'exercice 2001-2002, 102 557 activités de recrutement et de dotation ont eu lieu dont quelque 70 000 étaient susceptibles d'appel. Parmi ceux-ci, 1 432 ont effectivement fait l'objet d'un appel et 123 ont été reçus. Alors oui, il y a des problèmes, mais ils ne sont pas courants et nous les corrigeons dès que nous nous en apercevons. Le nouveau processus nous permettra aussi d'intervenir, mais encore plus rapidement.

8. Depuis longtemps, l'APEX demande une meilleure collaboration avec les syndicats à l'échelle nationale et locale, mais suggère qu'on s'intéresse particulièrement à l'amélioration des relations avec les unités locales;

L'APEX applaudit les dispositions du projet de loi qui exigent que chaque SM crée un comité patronal-syndical dans son ministère ou organisme. Un tel comité favorisera les échanges entre les cadres de direction, les gestionnaires et les syndicats à tous les niveaux et encouragera des relations du travail plus harmonieuses et moins axées sur la confrontation.

Tout au long de nos consultations pancanadiennes avec des cadres, des gestionnaires, des syndiqués ou de jeunes fonctionnaires, nous avons remarqué un profond désir d'accroître le dialogue entre la direction et les syndicats à l'atelier, dans les régions et dans les unités de travail.

9. Il importe de regrouper tous les programmes et toutes les activités sur les ressources humaines d'un ministère ou organisme dans une seule et même organisation;
10. Tous les programmes d'apprentissage doivent être groupés dans une seule et même organisation.

L'APEX estime qu'il faudrait confier à l'employeur (SCT) un mandat clair qui ferait de lui le centre de planification et d'élaboration des politiques en matière de RH pour l'ensemble de la fonction publique du Canada. Cette structure renforcerait très clairement les responsabilités dans la gestion des ressources humaines dans la FP : on aurait donc une Commission de la fonction publique relevant du Parlement qui surveillerait l'administration du régime et un Secrétariat du Conseil du Trésor (l'employeur) qui s'occuperait de l'élaboration des politiques, de la planification et de la coordination alors que le perfectionnement serait regroupé sous un même toit et l'application des valeurs et la mise en œuvre des politiques reviendraient clairement aux sous-ministres, à leurs cadres et à leurs gestionnaires.

En conclusion,

- nous trouvons que ce projet de loi représente un très bon pas dans la bonne direction et
- nous croyons que la clé du succès réside dans son implantation. L'APEX prévoit jouer à cet égard un rôle de premier plan en contribuant au changement culturel qui sera nécessaire si l'on veut passer d'un régime basé sur des règlements à un régime où les valeurs, le respect et la flexibilité dominent.