



# Avoir ou ne pas avoir une stratégie de marque et la fonction publique du futur

Denise Amyot

Vice-présidente principale

Leadership et gestion du talent

Agence de la fonction publique du Canada



# Aperçu

- A. Fonction publique du Canada
- B. Renouvellement de la fonction publique
- C. Stratégie de marque
- D. La fonction publique du Canada du futur
- E. Conclusion



- Trois ordres de gouvernement  
Administrations municipales, gouvernements provinciaux et territoriaux et gouvernement fédéral
- Superficie de 9 984 670 km<sup>2</sup> (2<sup>e</sup> au monde)
- 33 390 141 Canadiennes et Canadiens

## A. La FP du Canada : Unique

- Le plus grand – 255 000 employés\*
  - Le plus important au Canada – 1 600 bureaux dans tout le pays
  - Le plus présent à l'étranger – dans plus de 150 pays
  - Effectifs diversifiés
  - Le plus haut taux de maintien en poste de tous les employeurs au Canada
  - Équilibre des genres - 54,5% de femmes
- 
- Attentes du public envers leur FP
    - Responsabilisation
    - Bonne gestion des fonds publics
    - Demande de services essentiels efficaces
    - Confiance dans leurs institutions
    - Transparence
    - Accessibilité



\*à l'exclusion de la GRC, des forces armées et de la Force de réserve

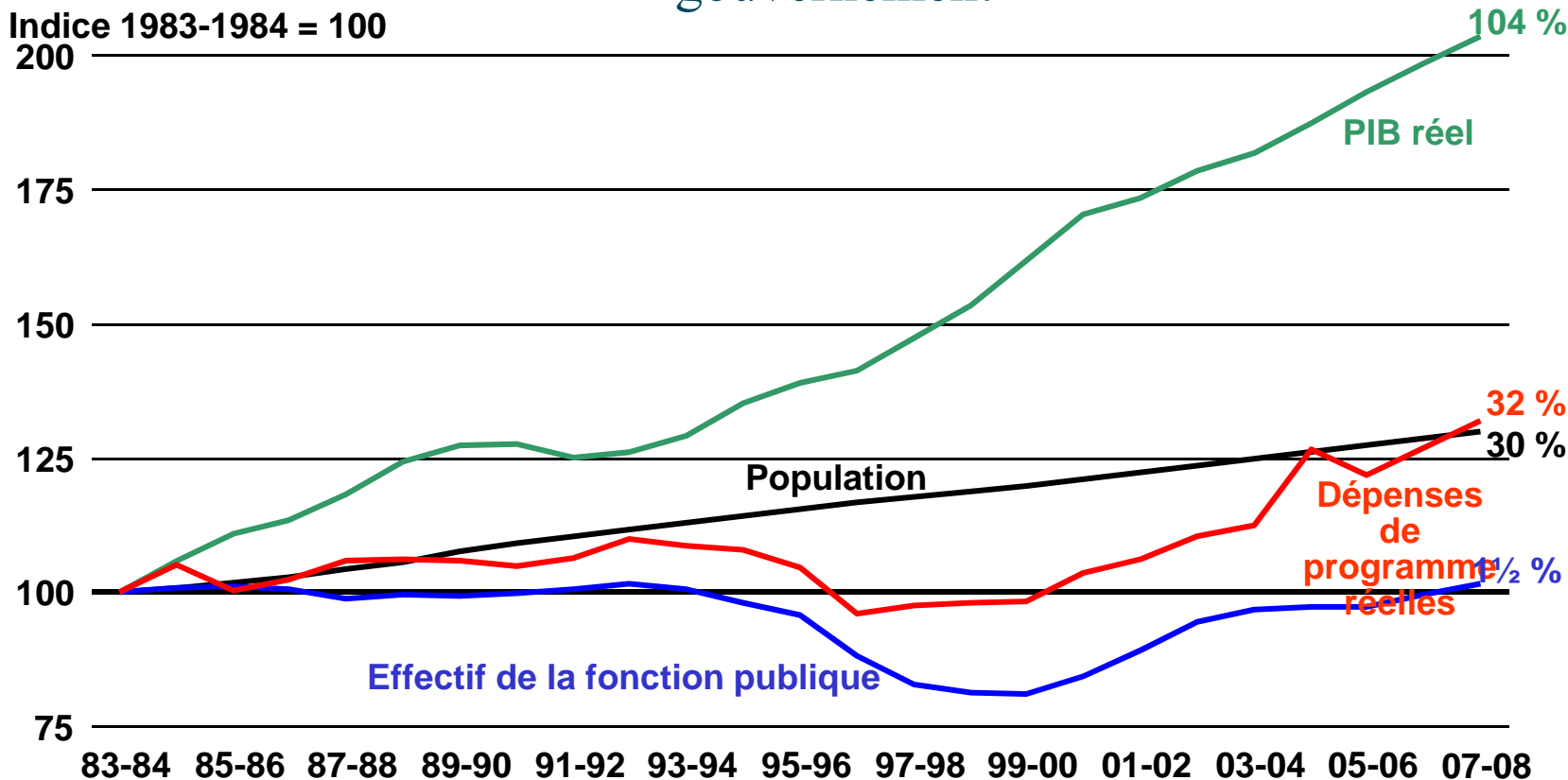


## A. La FP du Canada: Analyse démographique

	<b>2007</b>	<b>1983</b>
<b>Employés</b>	255 000	215 000
<b>Femmes</b>	54.5%	42%
<b>Femmes cadres</b>	40%	moins de 5%
<b>Région/RCN</b>	60.6% des employés en région; 39.4% dans la RCN	67% des employé en région; 33% dans la RCN
<b>Langues officielles</b>	70.5% anglais comme 1 <sup>ère</sup> langue officielle; 29.5% français	72% anglais comme 1 <sup>ère</sup> langue officielle; 28% français
<b>Pourcentage de la population canadienne</b>	0.8%	1%



# A. La FP du Canada: Tendances de l'économie canadienne et dépenses du gouvernement



➤ De 1983 jusqu'à 2007, le PIB réel a augmenté de 104 %, les dépenses réelles dans les programmes gouvernementaux de 32 %, la population canadienne de 30 % et la taille de la fonction publique fédérale de 1,5 %. En d'autres termes, la taille de la fonction publique est demeurée essentiellement la même, sur une période de près de 25 ans, alors que sa composition a changé considérablement et son « efficacité » (dépenses de programme réelles par ETP) s'est accrue de façon notable.

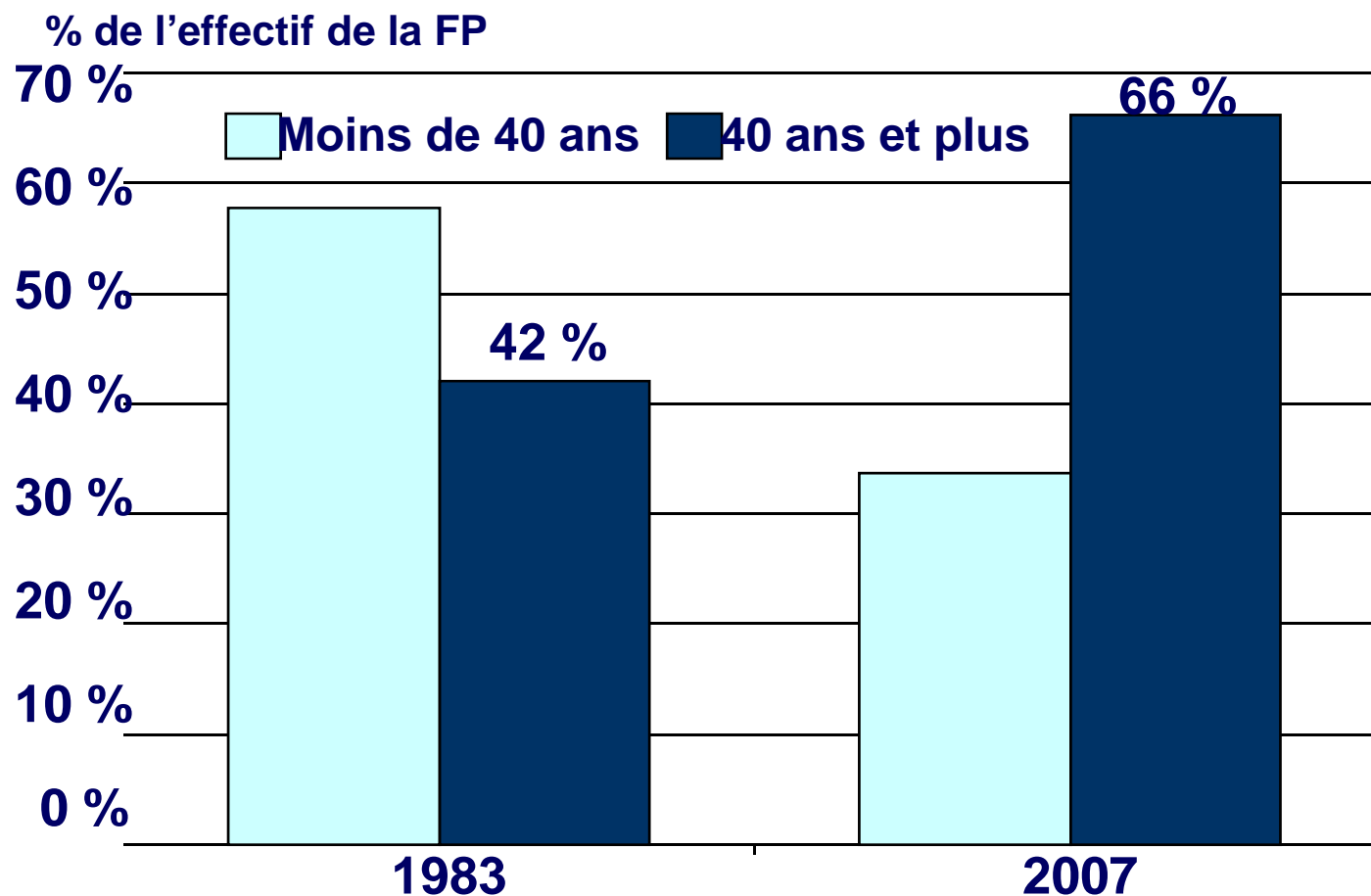
## A. La FP du Canada: Main-d'œuvre diversifiée

- Une main-d'œuvre diversifiée ayant des compétences et des besoins différents:
  - 4 générations (anciens combattants, baby-boomers, générations X et Y)
  - Augmentation de la population autochtone et immigrante
- La FP vieillit plus rapidement que la population en général
  - Âge moyen des nouveaux employés nommés pour une durée indéterminée : 36 ans
  - Âge moyen des nouveaux cadres : 46 ans
  - Âge moyen des cadres supérieurs : 50,1 ans
  - 25% éligible à la retraite sans sanction d'ici 2012
  - 50% exécutif éligible à la retraite d'ici 2012

<b><u>Profil des cadres de la fonction publique</u></b>	
Niveau EX	Âge moyen
EX-01	50,0
EX-02	51,9
EX-03	52,7
EX-04-05	54,1



## A. La FP: Changements depuis 1983



## B. Renouvellement de la FP: Une priorité

### ➤ Priorité du greffier du Conseil privé

« Si nous ne nous engageons pas envers un processus continu de renouvellement, la fonction publique ne restera pas une institution nationale créative, au cœur de la gouvernance et du développement de notre pays. »

*- 14e Rapport annuel sur la fonction publique, 2007-2008*

### ➤ Facteurs déterminants

- Attentes élevées du public
- Imputabilité
- Évolution démographique
- Mondialisation
- Technologies de l'information et de la communication
- Marché du travail compétitif
- Stratégie de marque

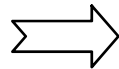
## Renouvellement de la FP: Priorités

- Recrutement
- Perfectionnement
- Planification (Plans intégrés)
- Infrastructure habilitante

Cibles annuelles,  
résultats annuels,  
responsabilisation  
annuelle

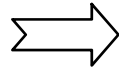
## B. Renouvellement de la FP: Résultats 2007-2008

### Planification



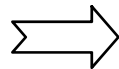
➤ 35/36 SM avec plans intégrés de RH et d'activités

### Recrutement



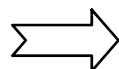
➤ 4 000 nouveaux employés nommés pour une période indéterminée

### Développement



➤ 30/36 SM avec plans d'apprentissage couvrant 90 % des employés  
➤ Gestion du talent des SMA; PAA; nouveau système de gestion du rendement des SM

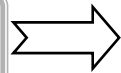
### Infrastructure habilitante



➤ Cibles modestes, résultats modestes

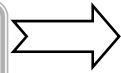
## B. Renouvellement de la FP: Priorités 2008-2009

### Planification



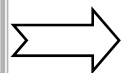
- Élargir la couverture des plans d'activités/de RH intégrés

### Recrutement



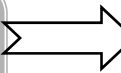
- Cible nouvelle, supérieure
- Définir/communiquer « l'image de marque de la fonction publique »
- Foires de l'emploi

### Perfectionnement



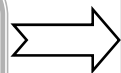
- Améliorer la gestion du rendement pour les cadres
- Améliorer les plans d'apprentissage

### Infrastructure habilitante



- Dotation; systèmes (rémunération, réseau de règles); enquêtes

### Réponse au Comité consultatif du PM



- Restructurer la structure de gouvernance actuelle pour la gestion des ressources humaines
- Éliminer le chevauchement/dédoublage entre les organismes centraux de RH
- Renforcer le système de gestion du rendement, particulièrement du faible rendement

## B. Renouvellement de la FP: Perspectives d'avenir

Meilleur équilibre entre la prise de risques et la responsabilisation



➤ S'attaquer au réseau de règles, mettre sur pied des systèmes de gestion du risque robustes

Effectif de la fonction publique plus représentatif de la population canadienne



➤ Diversité : les progrès réalisés sont insuffisants

Fonction publique dans laquelle il est plus facile d'aller et venir au cours d'une carrière



➤ Plus de souplesse à l'égard de la carrière

Les dirigeants et les employés de tous les échelons conservent leur emploi suffisamment longtemps pour apporter une contribution significative



➤ Bulle post-démographique, l'objectif est  $\geq 3$  ans par poste

## C. Stratégie de marque: Importance

- Efforts de renouvellement de la fonction publique pour répondre aux défis complexes et grandissants
  - Le marché du travail est un marché de l'employé, très compétitif, surtout dans les domaines de pénurie
  - Le plus grand employeur du Canada est encore peu connu pour sa diversité de carrières et les possibilités pour ses employés
- Priorité du greffier du Conseil privé dans ses 14e et 15e rapports annuels au Premier ministre
  - Définir et communiquer la marque de la fonction publique est critique pour un recrutement et une rétention réussis (conseil du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction)
  - L'AFPC a reçu du greffier le mandat de développer une stratégie de marque employeur pour la FP dans son ensemble, ainsi que des produits et des outils

## D. Stratégie de marque: Approche



## D. Stratégie de marque: Recherches

### ➤ **Promouvoir et Mobiliser**

- A. Occasions d'apprentissage et de développement de carrière
- B. Dialogue intergénérationnel entre employés
- C. Reconnaissance pour les employés et partager leurs succès
- D. Concept d'employeur responsable
- E. Employés et réseaux afin qu'ils "vivent la marque" et ambassadeurs de la FP

### ➤ **Communiquer sur la fonction publique (FP 101)**

- A. Multiples possibilités de carrières
- B. Composantes de la marque
- C. Multiples réseaux
- D. Canaux multiples pour la stratégie de mobilisation de la FP (e.g. Second Life)
- E. Site amélioré sur la FP pour chercheurs d'emploi
- F. Matériel pour ambassadeurs de la FP



## D. Stratégie de marque

*Différenciation de la fonction publique  
de ses concurrents*

### **Raconter l'histoire de la FP**

- qui nous sommes, ce que nous faisons et ce que nous offrons -  
**À travers des histoires réelles et des personnes réelles**

### **Principes clés:**

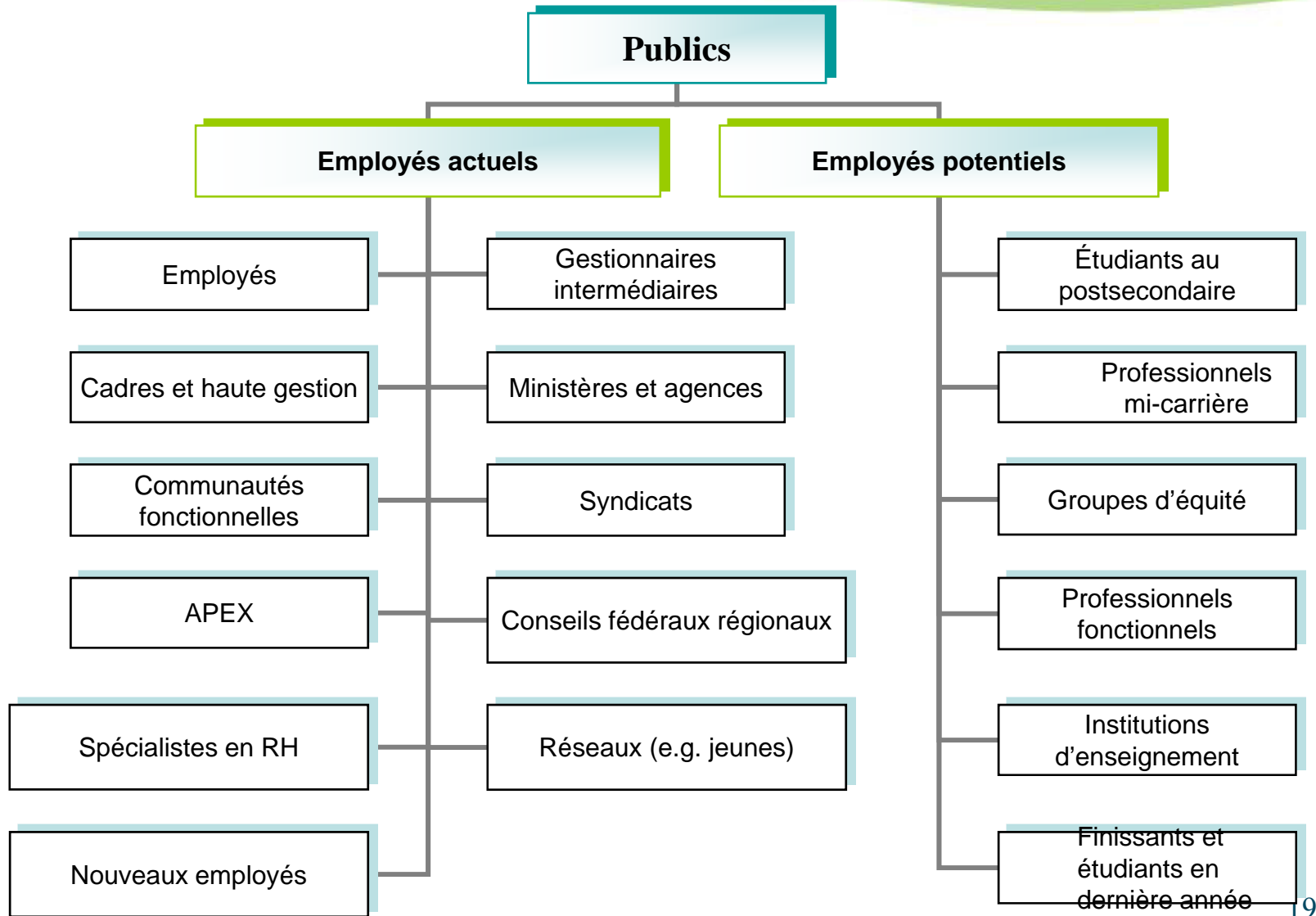
- “Vivre la marque”
- Projeter les valeurs et l'éthique de la FP, sa culture, ses histoires, son caractère et son environnement
- Cultiver des liens avec les talents

## D. Stratégie de marque: But et objectifs

***But:*** Une fonction publique reconnue comme *employeur de choix*

***Objectifs:***

1. Articuler et communiquer la marque employeur de la fonction publique
2. Sensibiliser les employés potentiels et actuels à la marque et ses fondements
3. Motiver, inspirer et inciter les employés à vivre la marque et devenir ses ambassadeurs
4. Promouvoir une culture de partenariat et de collaboration à travers l'organisation autour de la marque de la FP





# Stratégie de marque de la FP: Excellence

## ➤ Ensemble de la FP

- Le Cadre de responsabilisation de gestion édicte les normes de gestion au gouvernement du Canada (outils de mesure et d'analyse)

## ➤ Ministère

- Architecture des activités de programme
- Rapports sur les plans et les priorités
- Rapports ministériels sur le rendement

## ➤ Individuel

- Quatre Compétences clé en matière de leadership

- Valeurs éthiques : réflexion stratégique, engagement, excellence en gestion

- Normes sur les connaissances de base communes à posséder et formation obligatoire des gestionnaires

- Orientation des nouveaux fonctionnaires
- Séance d'accueil des nouveaux cadres

- Campusdirect – ressource en direct, <http://campusdirect.gc.ca/>

## ➤ Gestion du rendement

- Entente sur le rendement

- Évaluer le « quoi » (résultats) et le « comment » (compétences en leadership)

- Accent mis sur la gestion axée sur les personnes

- Évaluation du rendement centré sur les compétences (salaire de base + rémunération conditionnelle + prime)

## D. FP du futur: Principes

- La FP aura un rôle essentiel à jouer pour assurer la prospérité économique et la vitalité socioculturelle du Canada
- La FP aura une importance capitale pour assurer la bonne gestion des affaires publiques, la vitalité démocratique et la cohésion sociale
- La FP jouera un rôle fondamental seulement si la recherche de l'excellence caractérise toutes les activités qu'elle organise et les mesures qu'elle prend



## D. FP du futur: Travail entrepris

- Rapport d'analyse sur les tendances canadiennes et globales susceptibles d'influencer la FP de 2020
- Rapport d'analyse sur les stratégies proposées
- Conversations et débats



## D. FP du futur: Caractéristiques

- Adaptive
- Agile
- Globale
- Résautée
- Sentiment de mission

## D. La FP du futur: Cap sur l'organisation

- Fonction « politique » dans l'ère numérique
- Excellence de la prestation des services dans le cadre de partenariats
- Mobilisation des employés
- Planification intégrée – accent sur les RH
- Apprentissage et cyberapprentissage continus
- Gestion des talents
- Partenariats et réseaux grâce à un leadership partagé

## D. FP du futur: Employé

- Professionnalisme
- Quatre Compétences clés en matière de leadership
- Relations de travail avec les parlementaires
- Réseaux
- Compétences de pensée intégrée
- Apte à utiliser les technologies de l'information et de la communication
- Apte à présenter une perspective globale
- Axé vers la prestation de services aux citoyens
- Novateur

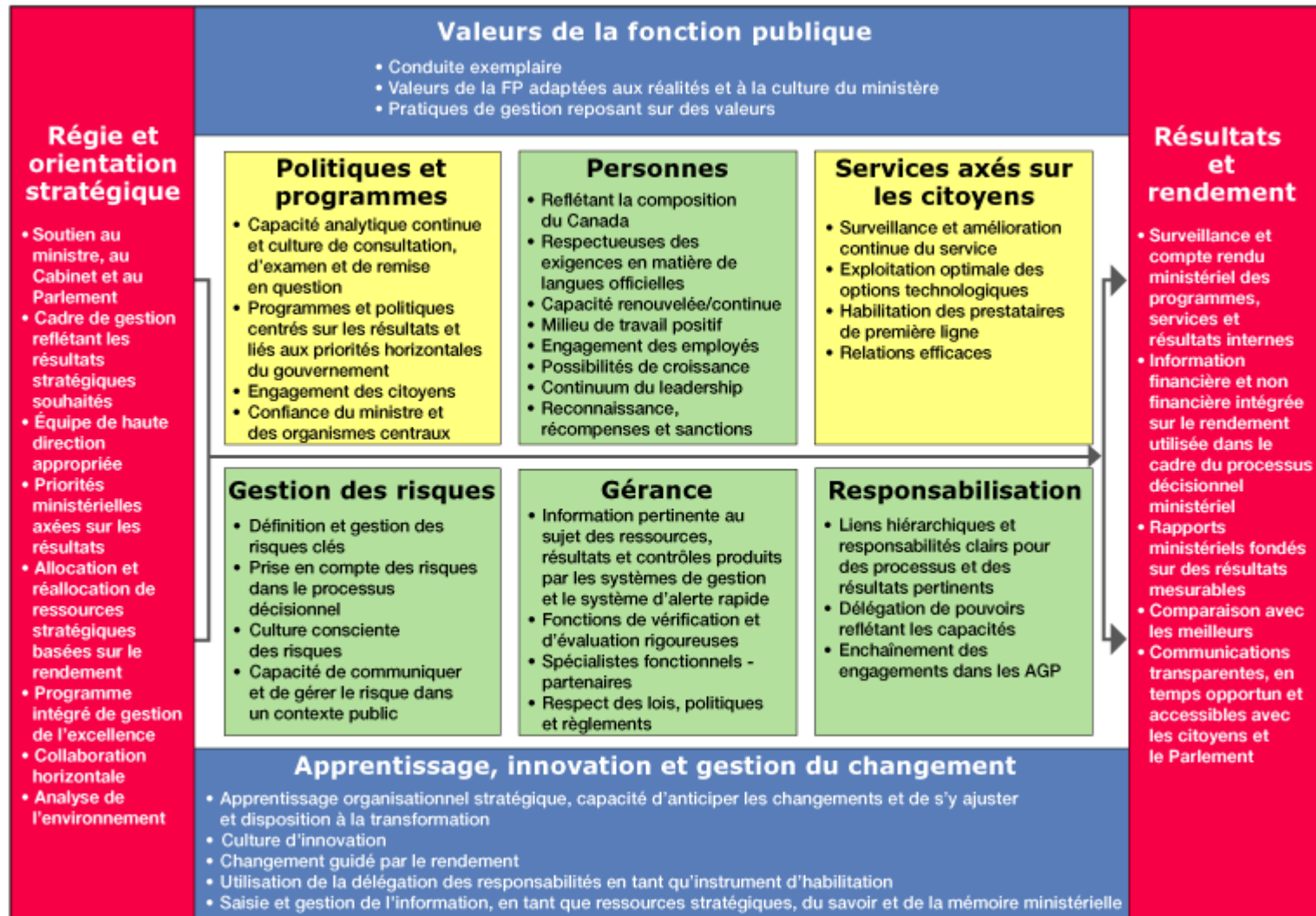


## Conclusion

*Vous ne pouvez projeter que ce que vous êtes et, si vous savez où vous allez, vous pouvez commencer à travailler aux mesures pour y arriver et être prêt lorsqu'il sera temps de le faire savoir au monde.*

# Cadre de responsabilisation de gestion

# Annexe A





# Architecture de la marque

<p><b>Vision</b></p> <p>1. Bâtir un Canada fort et dynamique 2. Une fonction publique professionnelle et innovatrice qui sert le Canada avec dévouement</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Caractère</b></p> <p><i><b>Professionalisme:</b></i> les fonctionnaires sont dévoués à servir avec excellence dans les plus hauts standards de professionnalisme.</p> <p><i><b>Intégrité:</b></i> une des valeurs fondamentales à laquelle les employés de la fonction publique adhèrent en servant le Canada et ses citoyens.</p> <p><i><b>Dévouement:</b></i> à servir le public et à contribuer au bien-être des Canadiens et des Canadiennes.</p>	<p><b>Mission</b></p> <p>Servir le public et l'intérêt public.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Valeurs de la FP</b></p> <p>Valeurs démocratiques Valeurs professionnelles Valeurs éthiques Valeurs liées aux personnes</p>
	<p><b>Promesse de la marque</b></p> <p>La fonction publique fédérale du Canada offre à ses employés un <b>milieu de travail diversifié, éthique, stimulant et gratifiant</b>, où l'innovation, les talents et les connaissances sont mis à contribution pour assurer le bien-être des Canadiens et Canadiennes et le progrès soutenu du Canada.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Identité visuelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Le mot-symbole Canada et le FIP seront utilisés pour identifier la marque de la fonction publique</li> <li>•Une identité visuelle globale, pertinente et solide à la base de la marque et facile à appliquer par les ministères et les agences             <ul style="list-style-type: none"> <li>○Présentation uniforme à travers la FP pour des activités et des produits de recrutement et information générale sur la FP</li> <li>○Messages et éléments visuels intégrés pour des activités et produits internes et externes de publicité/marketing/communications</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Positionnement</b></p> <p>La fonction publique en tant qu'<b>employeur de choix</b> et qu'institution nationale vitale</p>	<p style="text-align: center;"><b>Proposition de valeurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•L'occasion de servir le public et de faire une différence dans la vie des gens</li> <li>•Une carrière diversifiée</li> <li>•Des opportunités de développement personnel et de carrière, équilibre travail-vie</li> <li>•Compensation et bénéfices compétitifs</li> <li>•Un milieu de travail éthique et diversifié</li> <li>•Reconnaissance pour le travail bien fait, appui et défis</li> </ul>	
<p><b>Essence de la marque (synopsis) * Messages clés * Slogans</b></p> <p>Un employeur des milliers de possibilités</p>		
<p><b>Appui</b></p> <p>Le greffier du Conseil privé a défini le besoin d'une marque pour la fonction publique comme une priorité dans ses 14<sup>e</sup> et 15<sup>e</sup> rapports annuels au Premier ministre; Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre; Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction</p>		



[Denise.Amyot@cpsa-afpc.gc.ca](mailto:Denise.Amyot@cpsa-afpc.gc.ca) 613 996 1426

Annex C

Liste de sites Web intéressants où vous pourrez trouver de plus amples renseignements :

Agence de la fonction publique du Canada : [www.psagency-agencefp.gc.ca/](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/)

Compétences en leadership clés : [www.psagency-agencefp.gc.ca/leadership/klc-ccl/intro\\_f.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/leadership/klc-ccl/intro_f.asp)

Prix et reconnaissance : [www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/ar-pr/intro\\_f.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/ar-pr/intro_f.asp)

Intégration des RH et des plans d'activité : [www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/ce-pub\\_f.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/ce-pub_f.asp)

Programmes de perfectionnement en leadership :

[www.psagency-agencefp.gc.ca/leadership/ld-dl/development/index\\_f.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/leadership/ld-dl/development/index_f.asp)

Gestion du rendement : [www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/eg-gd/pmp\\_f.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/eg-gd/pmp_f.asp)

Politique sur l'apprentissage, la formation et le perfectionnement :

[www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_856/ltd-afp\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_856/ltd-afp_f.asp)

Programmes de formation obligatoires : [www.myschool-monecole.gc.ca/corporate/registration\\_f.html](http://www.myschool-monecole.gc.ca/corporate/registration_f.html)

CampusDirect (outils en ligne) : [www.campusdirect.gc.ca](http://www.campusdirect.gc.ca)

Qu'est-ce qu'un plan d'apprentissage : [www.myschool-monecole.gc.ca/myschool/whatis\\_f.html](http://www.myschool-monecole.gc.ca/myschool/whatis_f.html)

Cadre de responsabilisation de gestion : [http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp)

Magazine c'est Ma journée: <http://itsmyday.gc.ca/cestmajournee/accueil/index.asp>