

Ian Shugart
Greffier du Conseil privé
et secrétaire du Cabinet

28^e Rapport annuel

au premier ministre
sur la fonction publique
du Canada



Pour l'année finissant
le 31 mars 2021



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Canada

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada (2021)

Tous droits réservés.

Toute demande de permission pour reproduire ce document
en tout ou en partie doit être adressée au Bureau du Conseil privé.

This publication is also available in English:
Twenty-Eighth Annual Report to the Prime Minister
on the Public Service of Canada

CP1-1F-PDF

ISSN : 1494-5673

Lettre au premier ministre

Monsieur le Premier Ministre,

Permettez-moi de vous remettre le *Vingt-huitième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*, qui porte sur la période du 1^{er} avril 2020 au 31 mars 2021.

Cette période est fortement marquée par deux thèmes : d'une part, la pandémie de COVID-19, de l'autre, l'intolérance et le racisme auxquels le Canada est confronté. L'attention récente qui continue d'être portée sur les horreurs des pensionnats indiens — lesquelles sont tragiquement illustrées par la découverte de restes d'enfants dans des tombes anonymes — exige que nous surmontions ce chapitre de profonde injustice et de racisme dans l'histoire du pays.

Le fait qu'une famille musulmane de London a été prise pour cible montre que la violence et la haine continuent de terroriser notre société. Une profonde réflexion s'impose à nous, la population canadienne, sur ce que nous sommes et sur ce que nous voulons être. Importante institution du Canada, la fonction publique fédérale doit prendre part à cette réflexion et s'attacher à être meilleure, plus juste, ouverte et inclusive.

Nous devons nous attaquer au racisme systémique et faire progresser le travail sur la diversité et l'inclusion dans nos organisations. C'est dans cet esprit que j'ai lancé, en janvier, l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale. L'Appel à l'action indique clairement que des mesures concrètes sont attendues des gestionnaires de tous les niveaux pour créer un milieu de travail juste — un milieu de travail véritablement diversifié et inclusif, et qui est porté à un niveau élevé d'excellence par la formation, le recrutement, la compréhension culturelle, l'adaptation et d'autres pratiques pertinentes. Je suis très reconnaissant aux réseaux et aux communautés d'employés de nous avoir aiguillés dans cette voie, et d'offrir des conseils convaincants et concrets.

Tout au long de cette période, les fonctionnaires ont continué de travailler sans répit pour aider le gouvernement à faire face à la pandémie. Tout ne s'est pas fait sans heurt, mais l'apport de la fonction publique à la gestion



de la pandémie faite par le Canada ne saurait être minimisé : achat de vaccins et d'équipement de protection individuelle; déploiement de mesures de soutien économique et social; prestation de ressources et de conseils scientifiques et techniques.

Les fonctionnaires ont tous travaillé d'arrache-pied pour continuer à offrir les services et les programmes non liés à la pandémie, dont les Canadiens ont besoin. Souvent, ils ont dû trouver sur-le-champ des solutions innovantes pour assurer une prestation harmonieuse de ces services et programmes.

Les efforts soutenus et le dévouement des fonctionnaires dans tout le pays et dans les missions à l'étranger sont pour moi une grande source de fierté.

Nous avons par ailleurs commencé à nous pencher sur les leçons tirées de la pandémie et à examiner lesquelles nous voulons intégrer à nos activités courantes. Cet exercice constitue une occasion de consolider différentes façons de faire les choses au sein de nos institutions; c'est un héritage dont les bienfaits dureront longtemps après la fin de la pandémie.

J'attends avec impatience les résultats de ce travail, car il apportera une contribution durable au renouvellement continu de la fonction publique.

Pleinement conscients des conséquences graves de la pandémie sur beaucoup de Canadiens, d'innombrables fonctionnaires ont consenti à des sacrifices afin d'apporter leur contribution. Diriger la fonction publique du Canada durant cette période a été une leçon d'humilité.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier Ministre,
l'expression de ma très haute considération.

Ian Shugart

Table des matières

Introduction 6

Servir en temps de crise 7

Répondre aux besoins de santé et de bien-être 11

Adopter des mesures concrètes pour lutter contre le racisme et promouvoir la diversité et l'inclusion 13

Les leçons tirées de la lutte contre la pandémie 19

Annexe : Données clés 21



Introduction

La plupart du temps, il est difficile de résumer une année, car en général, les années comprennent toute une série de priorités et d'événements prévus et imprévus. Or, l'une des nombreuses choses étranges de la dernière année pourrait bien être la présence de deux priorités incontournables pour la fonction publique.

L'une était l'appel à soutenir les Canadiens par l'entremise des mesures prises par le gouvernement pour faire face à la pandémie. L'autre était la nécessité de s'attaquer au racisme dans notre institution.

Ces priorités ont donné lieu à des difficultés et fait apparaître des vérités qui dérangent. Mais toutes deux nous ont donné l'occasion d'engager un dialogue fondamental sur ce qu'est la fonction publique et sur la façon dont nous, fonctionnaires, exécutons notre mandat. Elles ont le potentiel d'induire des changements durables et positifs.

Servir en temps de crise

Je veux aujourd'hui faire briller la lumière sur le travail de ces fonctionnaires qui sont aux premières lignes de la gestion des risques et qui doivent constamment innover en temps réel pour aider et servir les Canadiens pendant la pandémie.

Tout au long de la dernière année, les fonctionnaires ont mené avec détermination la lutte du gouvernement contre la pandémie. L'élaboration et la mise en œuvre d'un éventail de mesures économiques, sociales et sanitaires ont obligé les fonctionnaires à trouver des moyens novateurs de servir rapidement la population, et ce, dans un contexte complexe et incertain.

En général, les fonctionnaires se tiennent loin des projecteurs, préférant se consacrer discrètement à la mise en œuvre des engagements du gouvernement. Je veux aujourd'hui faire briller la lumière sur le travail de ces fonctionnaires qui sont aux premières lignes de la gestion des risques et qui doivent constamment innover en temps réel pour aider et servir les Canadiens pendant la pandémie.

La réponse des fonctionnaires a été extraordinaire :

- › Les ministères et les organismes ont déployé des efforts pangouvernementaux et sont allés au-delà des champs de compétence pour lutter contre la pandémie. Entre autres, ils se sont attachés à comprendre les caractéristiques épidémiologiques du virus et son mode de transmission, et ont fourni une capacité de pointe là où les besoins étaient le plus criants : aide au dépistage et à la recherche des contacts, capacités de traitement des laboratoires, fournitures et équipement, et soutien au personnel.
- › Les ministères et les organismes ont rapidement créé et mis en œuvre des programmes qui ont apporté des milliards de dollars en soutien économique aux Canadiens et aux entreprises. Ce faisant, ils les ont aidés à traverser la pire des conséquences financières de la pandémie et ont préparé les fondements de la reprise.

- › Dans un contexte de concurrence internationale sans précédent, les fonctionnaires ont acheté des milliards de masques, gants, blouses, équipements médicaux, médicaments, technologies de tests et vaccins. Leur action en ce sens a reflété l'urgence de la situation tout en respectant le principe du meilleur rapport qualité-prix pour les Canadiens.
- › Les ministères et les organismes ont collaboré avec les dirigeants et les communautés des Premières Nations, des Inuits et des Métis et les ont aidés à mettre en œuvre les solutions les mieux adaptées aux besoins locaux.
- › Les fonctionnaires ont mis en application les restrictions imposées aux voyageurs et les mesures de dépistage et de quarantaine aux frontières internationales du Canada pour diminuer le risque d'importation du virus, sans toutefois empêcher l'afflux des biens et services cruciaux vers le pays.

L'intervention face à la pandémie n'aurait pas été possible sans le travail crucial des fonctionnaires dans des domaines comme la technologie de l'information (TI), les finances, les ressources humaines, l'approvisionnement et l'administration. Ces fonctions ne sont pas celles qui nous viennent généralement à l'esprit lorsque nous pensons à notre intervention, et pourtant, elles ont été déterminantes dans les réalisations des ministères et des organismes.

Le rendement fourni et les résultats obtenus durant la pandémie seront évalués bientôt. De fait, la vérificatrice générale a récemment entrepris l'examen de la situation. Il ne fait pas de doute que d'importantes leçons seront tirées de son étude. Mais il est clair que les entités gouvernementales se sont montrées capables d'une réaction rapide et ciblée, qu'elles ont eu la souplesse nécessaire pour obtenir des résultats malgré des façons de travailler inhabituelles et qu'elles ont fait preuve de créativité en adaptant des systèmes de TI souvent archaïques à une quantité énorme de demandes urgentes. Ces circonstances ont prouvé l'importance que les fonctionnaires accordent à la mission du service public.

Évidemment, les composantes du gouvernement n'ont pas toutes pris part à la lutte contre la pandémie.

Au-delà de l'intervention directe face à la pandémie, les fonctionnaires ont partagé la même détermination à fournir un service exceptionnel et constamment cherché de nouvelles façons d'obtenir des résultats pour les Canadiens. Voici quelques exemples :

En réponse à la transition vers les contacts virtuels, Service correctionnel Canada a augmenté de 70 % le nombre de bornes de visites par vidéoconférence à la grandeur du pays afin de permettre un plus grand nombre de visites. Cela a donné lieu à une augmentation de 412 % du nombre de visites virtuelles depuis mars 2020.

Malgré les obstacles posés par la COVID-19, l'Agence canadienne d'inspection des aliments a rapidement mis à jour ses directives pour permettre aux inspecteurs et au personnel de laboratoire d'offrir des services essentiels sur place afin de protéger la sécurité alimentaire, la santé des animaux et des végétaux ainsi que l'accès au marché.

Alors que les scientifiques et les chercheurs continuent de relever les défis liés à la COVID-19, les fonctionnaires d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada ont apporté leur soutien à l'investissement gouvernemental dans le Réseau de cellules souches afin de faire progresser 16 projets canadiens qui visent à s'attaquer à des problèmes de santé divers, dont le diabète de type 1, le cancer, les maladies du sang, les maladies du cœur, la sclérose en plaques, la fibrose kystique et la dystrophie musculaire.

Les fonctionnaires d'Agriculture et Agroalimentaire Canada s'affairent à mettre au point un programme renouvelé de marque distinctive numérique pour aider les agriculteurs et les entreprises à saisir les nouveaux débouchés qui s'ouvrent partout dans le monde au moment où les chaînes d'approvisionnement se transforment et que la vente en ligne devient de plus en plus monnaie courante.

La signature de l'Accord de continuité commerciale Canada—Royaume-Uni en décembre 2020 est l'aboutissement des efforts déployés par les fonctionnaires sous la direction d'Affaires mondiales Canada pour assurer aux entreprises canadiennes le maintien de l'accès au marché du Royaume-Uni.

Toujours à la recherche de nouvelles frontières, les fonctionnaires de l'Agence spatiale canadienne ont collaboré avec la NASA à l'élaboration du Traité sur la station spatiale Gateway. Cet accord historique confirme la participation du Canada à cette prochaine grande initiative internationale d'exploration spatiale. Aux termes du traité, un astronaute canadien fera partie de la mission Artemis II, première mission lunaire habitée depuis 1972.

Dans le cadre du Plan d'action pour les langues officielles — 2018-2023 : Investir dans notre avenir, la Société Radio-Canada/CBC a créé la plateforme Mauril, avec le concours de Patrimoine canadien. Entièrement gratuite, cette plateforme d'apprentissage du français et de l'anglais permet aux Canadiens d'accéder à un environnement qui intègre les contenus de Radio-Canada/CBC pour aider les apprenants, qu'ils soient débutants ou de niveau avancé, à améliorer leur deuxième langue officielle.

Le gouvernement a présenté un programme ambitieux pour l'année à venir. Outre la prise de mesures visant à continuer de protéger les Canadiens contre la COVID-19, les fonctionnaires répondront à une série d'enjeux, notamment :

- › mettre en œuvre le budget de 2021;
- › prendre des mesures de lutte contre les changements climatiques;
- › faire avancer l'important travail de réconciliation;
- › travailler sur des mesures législatives importantes;
- › agir contre l'épidémie de consommation d'opioïdes;
- › améliorer l'accès à Internet haute vitesse dans les communautés;
- › accélérer les mesures de lutte contre la violence fondée sur le sexe.

Voilà quelques-unes des façons dont les fonctionnaires continuent d'aider le gouvernement à gérer ses affaires courantes.

Répondre aux besoins de santé et de bien-être

Nous devons néanmoins reconnaître que ces réalisations n'ont pas été sans conséquence. Pensons surtout aux effets néfastes sur la santé mentale. Les fonctionnaires, comme tous les Canadiens, prennent des mesures sanitaires pour ralentir la propagation du virus; eux aussi essaient de concilier vie professionnelle et vie familiale; eux aussi trouvent différents moyens de rester en contact. La situation n'a pas été facile.

Les Canadiens comptent sur les fonctionnaires pour qu'ils offrent des programmes et des services le plus simplement et le plus efficacement possible. On parle souvent de l'intervention face à la pandémie comme d'un marathon, mais pour beaucoup de Canadiens, y compris les fonctionnaires, l'idée même d'une journée ou d'une semaine de travail normale a perdu tout son sens. Depuis plus d'un an, c'est un sprint continu. La vie a été mise en veilleuse. Cette manière de travailler n'est pas viable.

Les fonctionnaires sont aussi vulnérables aux problèmes de santé mentale, au stress et à l'épuisement professionnel que les autres personnes. Institution cruciale de notre société, la fonction publique doit veiller à soutenir ses employés afin que ceux-ci puissent servir efficacement les Canadiens.

C'est pourquoi nous devons continuer à nous préoccuper de la santé mentale des employés en mettant à leur disposition des ressources facilement accessibles sur la plateforme [Santé mentale et COVID-19 pour les fonctionnaires](#).

Au fil des ans, nous avons été témoins d'un changement dans les conversations sur la santé mentale. Il n'y a pas si longtemps, la santé mentale était un sujet que l'on abordait peu ou pas du tout. Puis les conversations se sont ouvertes; les mesures de soutien en santé mentale du personnel sont passées de purement réactives à préventives; on s'est penché sur la prévention proactive et sur la détermination des facteurs qui influent sur la santé et la sécurité psychologiques.

Mon ministère ou organisme fait un bon travail de sensibilisation en santé mentale en milieu de travail



Source : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

La pandémie a mis en évidence la nécessité de communiquer, de participer et de se trouver dans un environnement solidaire. Le travail accompli par les communautés de la fonction publique mérite d'être reconnu. Le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux a élargi la programmation de sa série d'apprentissage virtuel pour offrir aux fonctionnaires un lieu d'échange où discuter de sujets comme la santé mentale et l'inclusion.

Comme pour tous les Canadiens, le maintien de la santé mentale de nos employés exigera une attention soutenue après la pandémie. Malheureusement, il n'existe aucun vaccin contre les répercussions psychologiques à long terme de la pandémie, répercussions dont la pleine ampleur est encore inconnue.

Parallèlement, le souci de préserver la sécurité physique des employés a pris un tout nouveau sens durant la pandémie. La capacité de travail virtuel a été renforcée, notamment par des outils de TI. En consultation avec les agents négociateurs, une orientation pangouvernementale a été fournie aux organisations. Cette orientation est utilisée conjointement avec la prise en compte de la situation sanitaire locale et des exigences opérationnelles afin d'aider les organisations à déterminer, le cas échéant, à quel moment les employés devraient entrer sur le lieu de travail.

Adopter des mesures concrètes pour lutter contre le racisme et promouvoir la diversité et l'inclusion

Les manifestations organisées partout au Canada et dans le monde après la mort de George Floyd ont accéléré la tenue d'une réflexion approfondie dans l'ensemble de la fonction publique et renforcé la nécessité de lutter concrètement contre le racisme.

Elles nous ont rappelé notre propre histoire à l'égard des Noirs et des Autochtones, et la discrimination qu'ils continuent de subir.

La dernière année a également été le théâtre de démonstrations aussi néfastes que lâches de racisme croissant envers les Asiatiques.

Des progrès colossaux restent à faire pour éradiquer toute forme de racisme et de discrimination et éliminer les obstacles à l'inclusion.

Ces événements viennent brutalement nous rappeler que malgré les progrès accomplis pour rendre notre société plus diversifiée et plus inclusive, il nous reste beaucoup à faire. Des progrès colossaux s'imposent pour éradiquer toute forme de racisme et de discrimination et éliminer les obstacles à l'inclusion.

L'année a été marquée par une nette augmentation de l'attention portée à la situation et du sentiment d'urgence. Le racisme ancré dans nos systèmes et nos attitudes a été mis au jour. Cette source d'injustices doit disparaître. De plus en plus de gestionnaires de tous les niveaux de la fonction publique voient clairement que la discrimination sous toutes ses formes, et que les torts qu'elle cause, nuira à la capacité de l'institution de répondre aux besoins actuels et futurs du Canada. La fonction publique doit être le reflet du pays dont elle est au service. Les efforts ont été multipliés par deux cette année pour atteindre cet objectif double de justice et d'efficacité.

Les ententes de rendement des sous-ministres comportent désormais des engagements précis en matière de diversité et d'inclusion, et ce, afin que les organisations réalisent de véritables avancées et suscitent des changements mesurables.

Les communautés et réseaux de fonctionnaires issus de la diversité font depuis longtemps avancer la cause de l'équité et de l'inclusion au sein de nos organisations. Leurs efforts se sont traduits par d'importantes recommandations qui ont été reproduites dans des rapports comme *Unis dans la diversité : une voie vers la réconciliation*, et qui sont maintenant mises en œuvre de différentes façons par les organisations.

Les progrès arriveront de façons tangibles, comme en font foi les deux exemples suivants :

L'Agence canadienne de développement économique du Nord intègre les compétences culturelles à ses pratiques d'embauche en préparant des lignes directrices à l'intention des gestionnaires qui font passer un entretien à des candidats inuits. Ces lignes directrices stipulent que le jury de sélection doit comprendre des Inuits et que les questions d'entrevue doivent être adaptées aux particularités culturelles; elles recommandent également que les questions soient posées en inuktitut.

La Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada donne lieu à des efforts concertés à l'échelle pangouvernementale afin d'amener des changements. Les mesures de soutien personnalisées que Services partagés Canada fournit aux étudiants et aux employés nommés pour une période déterminée des différents ministères et organismes en sont un exemple concret. Ce projet pilote de service de bibliothèque de prêt offre des mesures d'adaptation en milieu de travail aux fonctionnaires handicapés ou blessés. Ces derniers ont ainsi accès à des technologies, des services et des outils adaptés qui leur permettent de s'équiper rapidement et de commencer à mettre leurs talents au service des Canadiens.

Il est devenu évident cette année que nous devons aller plus loin et plus vite. Reconnaisant la nécessité d'accélérer les efforts, j'ai publié l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion

APPEL À L'ACTION EN
FAVEUR DE LA LUTTE CONTRE
LE RACISME, DE L'ÉQUITÉ ET
DE L'INCLUSION DANS LA
FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE

dans la fonction publique fédérale le 22 janvier 2021. Ce document énonce les attentes envers les dirigeants de tous les échelons relativement à l'accomplissement de progrès concrets. L'objectif est d'accélérer le travail déjà entrepris et de donner un élan décisif au travail qui ne fait que commencer.

[Lire l'Appel à l'action](#)

Dans le but d'accroître la représentation au sein de nos organisations, l'Appel à l'action exhorte expressément les dirigeants à recruter, à parrainer et à nommer des personnes provenant des groupes sous-représentés. Nous devons également examiner les milieux de travail que nous créons. Chaque geste et chaque mot ont le pouvoir de créer des espaces inclusifs.

Mais nous savons aussi que ce n'est pas parce qu'une chose relève directement de nous qu'elle est plus facile pour autant. Le changement nécessitera une vigilance volontaire et soutenue pour se défaire d'un grand nombre de pratiques qui sont enracinées dans nos organisations. C'est un travail difficile, certes, mais nécessaire. L'inconfort est le complément nécessaire du progrès! Il y aura des conversations pénibles sur le plan affectif. Beaucoup de fonctionnaires, notamment dans les échelons les plus élevés, entrent en ce moment dans cette zone d'inconfort. Après tout, un bien trop grand nombre d'employés vivent des situations inconfortables depuis bien trop longtemps.

Les fonctionnaires nous disent qu'ils sont déterminés à changer. En décembre 2020, le Conseil des ressources humaines a publié la Déclaration d'engagement en faveur de l'élimination du racisme, des préjugés et de la discrimination dans la fonction publique. Les chefs des ressources humaines se sont engagés à promouvoir activement — au moyen d'actions personnelles, de décisions, de conseils et d'influence — la constitution d'un effectif et d'un milieu de travail diversifiés, inclusifs et antiracistes.

Les données ont été désignées outil essentiel et adoptées comme tel. La grande quantité de données désagrégées auxquelles nous avons maintenant accès nous aide à mieux cerner les lacunes. Le Secrétariat du

Conseil du Trésor du Canada a diffusé un [outil interactif de visualisation de données](#) qui permet de mieux comprendre l'effectif organisationnel grâce à des données relatives aux tendances de l'emploi et à des données démographiques comparatives. Une quantité importante de données et de fonctionnalités sont déjà accessibles, et les mises à jour continues fourniront de plus amples renseignements sur notre effectif.

Nous avons des données qui indiquent où des mesures supplémentaires s'imposent. Les constatations issues de la [Vérification portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi lors du recrutement](#), un document de la Commission de la fonction publique, sont claires : les membres de minorités visibles, les personnes en situation de handicap et les Autochtones ne maintiennent pas une représentation proportionnelle et connaissent même des baisses de représentation importantes à diverses étapes du processus de recrutement. Il s'agit d'un outil dont l'utilité est inestimable pour montrer la voie à suivre en vue d'obtenir les résultats appropriés.

Nos processus de recrutement et de promotion reposent sur le principe du mérite, mais si nous excluons systématiquement un grand nombre de personnes ayant des identités, des caractéristiques et des antécédents différents, nous excluons d'emblée des personnes de mérite. Les règles, les processus et les pratiques qui privent certaines personnes de possibilités en raison de leurs différences bafouent le principe du mérite.

Nous devons faire en sorte que chacun ait la possibilité de démontrer son mérite. Ces concepts doivent nous accompagner tout au long de notre parcours vers l'équité et l'inclusion; nous devons les aborder avec un regard différent et prendre des mesures correctives concrètes. Si nous voulons des résultats différents, nous devons essayer de faire les choses autrement.

À titre individuel, les fonctionnaires et les organisations se trouveront à divers jalons du parcours. Certains seront plus près du point de départ et passeront du temps à s'informer sur les réalités des différents groupes et des différentes communautés. D'autres, déjà mieux informés, auront progressé davantage et souhaiteront nous faire aller de l'avant en nous faisant part de leurs expériences.

Prendre le temps d'écouter et d'apprendre de ceux dont le vécu diffère du nôtre, c'est une partie importante de la voie à suivre. Nous aurions intérêt à prêter attention aux groupes comme le Caucus des employés fédéraux noirs, la Communauté fédérale des minorités visibles et le Réseau des cadres autochtones, qui ouvrent la voie vers un avenir meilleur.

Des ressources pédagogiques existent. L'École de la fonction publique du Canada a mis au point un outil intitulé [Série d'apprentissage contre le racisme](#); les fonctionnaires peuvent participer à des événements, suivre des cours et regarder des vidéos pour mieux comprendre certains sujets comme le racisme envers les Noirs, les préjugés inconscients et la santé mentale. Il incombe à chacun d'entre nous de consulter ces ressources et de tirer parti des connaissances et de la sagesse qu'elles nous permettent d'acquérir.

Les communautés diffusent de l'information utile sur les pratiques qui peuvent être mises en œuvre au sein des organisations. Le Réseau de la fierté de la fonction publique encourage l'inclusion, le bien-être et la création de communautés auprès des fonctionnaires LGBTQ2+. Du 24 au 29 août 2020, le Réseau a organisé une série d'événements axés sur la santé mentale et le bien-être.



Farah Boisclair retrace les événements qui ont mené à la création du Groupe de travail voué à la lutte contre le racisme à Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, et dont l'objectif consiste à [prendre des mesures concrètes](#) pour rendre chaque milieu de travail plus inclusif et plus représentatif.

Les organisations mettent en œuvre des mesures de soutien propres à leur contexte. Des secrétariats de lutte contre le racisme sont mis sur pied dans toute la fonction publique, notamment dans des ministères tels que Défense nationale, Justice, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada ainsi qu'Affaires mondiales Canada, où l'importance d'assurer rapidement un leadership sur ces questions a été mise en évidence.

Les fonctionnaires cherchent aussi des possibilités de changement à l'échelle pangouvernementale.

Le nouveau Centre sur la diversité et l'inclusion travaille conjointement avec diverses communautés à l'élaboration d'initiatives visant à améliorer la diversité et l'inclusion dans toute la fonction publique. Une des premières mesures mises sur pied par le Groupe est la création du programme Mentorat Plus, qui comprend un volet parrainage conçu pour favoriser l'avancement professionnel des employés provenant de groupes sous-représentés.

Nous ne devons pas perdre de vue que promouvoir l'inclusion, c'est aussi lutter contre l'insécurité linguistique en créant des espaces qui favorisent l'épanouissement de nos langues officielles. S'il est vrai qu'il existe un nombre croissant d'outils et de mesures de soutien à notre disposition, nous ne devons pas sous-estimer l'importance que joue la modélisation du rôle de leader en montrant la façon dont des dirigeants gèrent leur propre insécurité lorsqu'ils utilisent leur deuxième langue officielle.

Les leçons tirées de la lutte contre la pandémie

Rappelons que la fonction publique a fait preuve de souplesse et d'innovation devant les exigences posées par la pandémie. Nous avons constaté l'utilisation de nouveaux modèles de travail. Nous avons constaté l'adoption de processus simplifiés. Nous avons adhéré à l'arrimage rapide du personnel aux priorités. Au lieu de voir le risque sous l'angle des processus, nous l'avons considéré du point de vue des résultats.

La pandémie a jeté un éclairage sur la façon dont nous pourrions travailler à l'avenir. Si nous sommes déterminés à cerner et à exploiter l'information que cet éclairage nous procure, nous pourrions apporter des changements permanents et productifs.



Nous parlons déjà des leçons que nous tirons de la pandémie. [Conférences Fédérologues – Au-delà de 2020 en action](#) a créé une plateforme où les fonctionnaires peuvent apprendre comment nous nous sommes adaptés en réaction à la pandémie.

La grande question qui se pose maintenant est de déterminer lesquelles de ces nouvelles pratiques nous souhaitons maintenir et à quelles pratiques antérieures nous souhaitons retourner. À la manière d'une bande élastique, nous avons travaillé à la limite de nos possibilités pour aider le gouvernement à lutter contre la pandémie. Lorsque la tension exercée sur la bande élastique se relâchera — et avec le temps, c'est ce qui arrivera —, la tendance naturelle sera de revenir à notre situation initiale. Cela ne doit pas se produire.

Nous devons tenter d'établir lesquelles de ces leçons n'avaient de pertinence que dans le seul contexte de la pandémie. Lesquelles, parmi les nouvelles approches que nous avons adoptées, sont supérieures aux anciennes? Nous devons également examiner quelles mesures nous avons cessé d'appliquer sans que personne ne l'ait remarqué.

Le rôle du risque et de l'expérimentation sera fondamental pour l'analyse de notre orientation. La lutte contre la pandémie étant axée sur les résultats, cela nous a amenés à être plus novateurs en matière de conception et de mise en œuvre. En outre, l'idée était généralement admise que nous ne pourrions pas réussir à tout faire correctement, parce que la priorité était de réagir de toute urgence.

Même si l'avenir ne se profile pas encore en toute clarté, nous avons une bonne idée de ce qui risque de changer de façon durable. Nos modèles de fonctionnement seront davantage axés sur le numérique, notre effectif sera plus réparti, et le chemin entre la conception et l'exécution sera plus court. Les pratiques de gestion devront évoluer parallèlement à ces changements. La question porte sur l'étendue.

L'administration publique du Canada a vécu une période sans précédent en raison de la pandémie de COVID-19. Le cœur même de nos institutions, de nos systèmes de gouvernance et de nos processus décisionnels a été mis à l'épreuve. Si nous revenons sur cette période dans un esprit d'apprentissage et d'amélioration, nous en tirerons de grands avantages. Mais ce n'est pas simple.

L'un des principaux éléments de nos processus décisionnels est la responsabilité. L'équité, l'optimisation des ressources, l'évitement des conflits d'intérêts et d'autres principes essentiels doivent coexister avec le respect des échéances, la pertinence des résultats et l'innovation. Si nous arrivons à adapter les procédures et les processus décisionnels au profit de l'**ensemble** de ces considérations, nous aurons réellement fait la démonstration que l'apprentissage est au cœur de notre institution.

À la fin de la période visée par le présent rapport, la pandémie n'était pas terminée, mais la voie à suivre était claire, et sa destination, atteignable. Nous pourrions tirer grand profit de ces temps exceptionnellement difficiles si, dans les jours et les années à venir, nous continuons de porter notre attention sur la réconciliation et la justice dans nos milieux de travail, sur l'innovation et l'excellence dans notre conception et notre prestation des services, et sur l'intégrité de nos processus décisionnels. Je suis persuadé que c'est précisément ce qu'accomplira la fonction publique du Canada, avec son professionnalisme et son savoir-faire.

L'équité, l'optimisation des ressources, l'évitement des conflits d'intérêts et d'autres principes essentiels doivent coexister avec le respect des échéances, la pertinence des résultats et l'innovation.

Annexe : Données clés¹

Nombre d'employés²

Nombre d'employés	Mars 2019	Mars 2020
Tous les employés	287 983	300 450
Cadres (EX)	7 070	7 376
Sous-ministres délégués	45	42
Sous-ministres	37	36

Types d'employés³

Durée d'emploi	Mars 2019		Mars 2020	
Période indéterminée	239 645	83,2%	249 973	83,2%
Période déterminée	31 145	10,8%	33 010	11,0%
Occasionnel	8 984	3,1%	8 573	2,9%
Étudiant	8 156	2,8%	8 852	2,9%
Inconnu	53	0,0%	42	0,0%

1 Les données de mars 2019 ont été mises à jour depuis le dernier rapport pour y inclure les employés du Comité des parlementaires sur la sécurité nationale et le renseignement.

2 Les renseignements fournis visent la fonction publique fédérale (soit l'administration publique centrale et les organismes distincts). Ils concernent toutes les durées d'emploi et seulement les employés actifs (les employés en congé non payé en sont donc exclus) et se fondent sur la classification effective de l'emploi (les nominations intérimaires y sont donc incluses).

3 Les renseignements fournis visent la fonction publique fédérale (soit l'administration publique centrale et les organismes distincts). Ils concernent toutes les durées d'emploi et seulement les employés actifs (les employés en congé non payé en sont donc exclus) et se fondent sur la classification effective de l'emploi (les nominations intérimaires y sont donc incluses).

Âge⁴

Âge moyen des fonctionnaires (ans)		
Groupe de population	Mars 2019	Mars 2020
Sous-ministres	56,0	56,8
Sous-ministres délégués	54,4	54,8
EX-04 à EX-05	53,5	53,4
EX-01 à EX-03	49,8	49,8
Cadres (EX)	50,0	50,0
Fonction publique fédérale (FPF)	44,2	43,9

Répartition selon l'âge des fonctionnaires				
Groupe d'âge (ans)	Mars 2019		Mars 2020	
Moins de 25	15 661	5,4%	17 195	5,7%
25 à 34	52 957	18,4%	57 818	19,2%
35 à 44	79 942	27,8%	82 736	27,5%
45 à 54	81 730	28,4%	82 927	27,6%
55 à 64	51 010	17,7%	52 556	17,5%
65 et plus	6 677	2,3%	7 216	2,4%
Inconnu	6	0,0%	2	0,0%

4 Les renseignements fournis visent la fonction publique fédérale (soit l'administration publique centrale et les organismes distincts). Ils concernent toutes les durées d'emploi et seulement les employés actifs (les employés en congé non payé en sont donc exclus) et se fondent sur la classification effective de l'emploi (les nominations intérimaires y sont donc incluses).

Répartition selon l'âge des nouveaux employés nommés pour une période indéterminée⁵

Groupe d'âge (ans)	2018-2019		2019-2020	
	Moins de 25	2 596	13,5%	2 821
25 à 34	7 802	40,5%	7 729	40,0%
35 à 44	4 664	24,2%	4 776	24,7%
45 à 54	3 034	15,8%	2 819	14,6%
55 à 64	1 086	5,6%	1 109	5,7%
65 et plus	60	0,3%	79	0,4%
Inconnu	3	0,0%	0	0,0%

Années d'expérience⁶

Années d'expérience	Mars 2019	Mars 2020
0 à 4 ans	19,5%	23,3%
5 à 14 ans	38,6%	36,7%
15 à 24 ans	26,9%	27,6%
25 ans et plus	11,8%	11,0%
Inconnu	3,2%	1,4%

5 Les renseignements fournis reflètent les nouvelles embauches pour une période indéterminée dans l'administration publique centrale. Les nouveaux employés nommés pour une période indéterminée comprennent ceux qui proviennent du grand public et d'organismes distincts, ainsi que les employés nommés pour une période déterminée, les occasionnels et les étudiants.

6 Les renseignements fournis visent la fonction publique fédérale (soit l'administration publique centrale et les organismes distincts). Ils comprennent les employés nommés pour une période indéterminée, les employés actifs et les employés en congé non payé.

Première langue officielle⁷

Première langue officielle	Mars 2019	Mars 2020
FPF : français	28,8%	28,8%
FPF : anglais	70,3%	70,1%
FPF : inconnu	0,9%	1,1%
EX : français	32,7%	32,9%
EX : anglais	67,1%	67,0%
EX : inconnu	0,2%	0,1%

Mobilité au sein de l'administration publique centrale (APC)

Mobilité au sein de l'APC	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Nouveaux employés nommés pour une période indéterminée	7 698	11 085	14 749	19 245	19 333
Promotions	11 676	15 508	18 298	22 773	24 405
Autres mouvements internes	15 878	14 519	16 837	18 170	19 312
Retraites et départs ⁸	9 554	9 256	8 671	8 833	9 102

⁷ Les renseignements fournis visent la fonction publique fédérale (soit l'administration publique centrale et les organismes distincts). Ils comprennent les employés actifs de toutes les périodes d'emploi; cependant, les employés en congé non payé en sont exclus.

⁸ Les chiffres relatifs aux départs incluent les mouvements de personnel de l'APC vers des organismes distincts. Les données fournies à partir de 2016-2017 peuvent changer.

Représentation (Repr.)⁹ et disponibilité au sein de la population active (DPA)¹⁰

2018-2019	Femmes		Autochtones		Personnes en situation de handicap		Membres de minorités visibles	
	Repr.	DPA	Repr.	DPA	Repr.	DPA	Repr.	DPA
Population de l'APC	54,8%	52,7%	5,1%	4,0%	5,2%	9,0%	16,7%	15,3%
Population de cadres de l'APC	50,2%	48,0%	4,1%	5,1%	4,6%	5,3%	11,1%	10,6%
Nouvelles embauches de l'APC	56,5%	52,7%	4,1%	4,0%	3,7%	9,0%	19,3%	15,3%
Ensemble de la FPF ¹¹	44,2%	43,4%	4,3%	3,9%	4,1%	9,2%	15,2%	14,5%

2019-2020	Femmes		Autochtones		Personnes en situation de handicap		Membres de minorités visibles	
	Repr.	DPA	Repr.	DPA	Repr.	DPA	Repr.	DPA
Population de l'APC	55,0%	52,7%	5,1%	4,0%	5,2%	9,0%	17,8%	15,3%
Population de cadres de l'APC	51,1%	48,0%	4,1%	5,1%	4,7%	5,3%	11,5%	10,6%
Nouvelles embauches de l'APC	58,3%	52,7%	4,0%	4,0%	3,9%	9,0%	21,3%	15,3%
Ensemble de la FPF ¹¹	44,5%	43,6%	4,3%	3,9%	4,3%	9,2%	16,2%	14,5%

9 Les données sur la représentation des Autochtones, des personnes en situation de handicap et des membres de minorités visibles se fondent sur les personnes qui ont volontairement choisi de déclarer leur appartenance à l'un des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, tandis que l'information relative au genre est tirée du système de paye. Ces renseignements comprennent les employés nommés pour une période indéterminée, les employés nommés pour une période déterminée de trois mois ou plus et les employés saisonniers des organisations visées par la Loi sur la gestion des finances publiques, annexes I et IV (administration publique centrale).

10 La disponibilité au sein de la population active pour 2018-2019 et 2019-2020 pour un groupe visé par l'équité en matière d'emploi est le pourcentage de citoyens occupant des emplois au sein de la population active canadienne qui correspondent à des emplois au sein de l'administration publique centrale. Les données sont tirées du recensement de 2016 et de l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017. Toutes les données au sujet de la DPA se fondent sur les employés actifs nommés pour une période indéterminée et les employés actifs nommés pour une période déterminée de trois mois ou plus.

11 La disponibilité au sein de la population active pour 2018-2019 et 2019-2020 pour un groupe visé par l'équité en matière d'emploi est le pourcentage de citoyens occupant des emplois au sein de la population active canadienne qui correspondent à des emplois au sein de la fonction publique fédérale. Les données sont tirées du recensement de 2016 et de l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017. Toutes les données au sujet de la DPA se fondent sur les employés actifs nommés pour une période indéterminée et les employés actifs nommés pour une période déterminée de trois mois ou plus.

Données désagrégées¹² sur la représentation¹³ des groupes visés par l'équité en matière d'emploi et disponibilité au sein de la population active¹⁴

Groupe visé par l'équité en matière d'emploi	Sous-groupe visé par l'équité en matière d'emploi	Population de l'APC				
		Disponibilité au sein de la population active	31 mars 2019		31 mars 2020	
			Nombre	%	Nombre	%
Femmes		52,7%	111 332	54,8	117 760	55,0
Autochtones	Total – Autochtones	4,0%	10 435	5,1	10 888	5,1
	› Inuit		279	0,1	298	0,1
	› Métis		4 491	2,2	4 585	2,1
	› Indien de l'Amérique du Nord/Membre d'une Première Nation		4 164	2,0	4 399	2,1
	› Autre groupe		1 501	0,7	1 606	0,8
Personnes en situation de handicap	Total – Personnes en situation de handicap¹⁵	9,0%	10 622	5,2	11 087	5,2
	› Trouble de la coordination ou de la dextérité		930	0,5	926	0,4
	› Trouble de la mobilité		1 737	0,9	1 741	0,8
	› Trouble de la parole		224	0,1	235	0,1
	› Cécité ou déficience visuelle		767	0,4	783	0,4
	› Personnes sourdes ou malentendantes		1 549	0,8	1 563	0,7
	› Autre handicap		6 245	3,1	6 715	3,1
Membres de minorités visibles	Total – Membres de minorités visibles	15,3%	34 004	16,7	38 145	17,8
	› Noirs		6 468	3,2	7 427	3,5
	› Latino-Américains non blancs		1 387	0,7	1 585	0,7
	› Personnes provenant d'origines mixtes		2 568	1,3	2 999	1,4
	› Chinois		6 042	3,0	6 505	3,0
	› Japonais		235	0,1	249	0,1
	› Coréens		448	0,2	535	0,2
	› Philippins		1 231	0,6	1 410	0,7
	› Asiatiques du Sud/Indiens de l'Est		5 799	2,9	6 500	3,0
	› Asiatiques de l'Ouest, Nord-Africains ou Arabes non blancs		3 689	1,8	4 318	2,0
	› Asiatiques du Sud-Est		1 432	0,7	1 637	0,8
› Autre groupe		4 705	2,3	4 980	2,3	

12 Les données désagrégées ne sont connues que pour l'administration publique centrale. Il n'y en a pas pour la fonction publique fédérale, car les données des organismes distincts ne sont pas recueillies de manière centralisée.

13 Les données sur la représentation des Autochtones, des personnes en situation de handicap et des membres de minorités visibles se fondent sur les personnes qui ont volontairement choisi de déclarer leur appartenance à l'un des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, tandis que l'information relative au genre est tirée du système de paye. Ces renseignements comprennent les employés nommés pour une période indéterminée, les employés nommés pour une période déterminée de trois mois ou plus et les employés saisonniers des organisations visées par la Loi sur la gestion des finances publiques, annexes I et IV (administration publique centrale).

14 La disponibilité au sein de la population active pour 2018-2019 et 2019-2020 pour un groupe visé par l'équité en matière d'emploi est le pourcentage de citoyens occupant des emplois au sein de la population active canadienne qui correspondent à des emplois au sein de l'administration publique centrale. Les données sont tirées du recensement de 2016 et de l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017. Toutes les données au sujet de la DPA se fondent sur les employés actifs nommés pour une période indéterminée et les employés actifs nommés pour une période déterminée de trois mois ou plus. À l'heure actuelle, la DPA est connue seulement pour les quatre principaux groupes visés par l'équité en matière d'emploi, donc pas pour les sous-groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

15 La somme des sous-groupes de personnes en situation de handicap ne correspond pas au total des personnes en situation de handicap, car une personne peut avoir plusieurs handicaps.

Groupe visé par l'équité en matière d'emploi	Sous-groupe visé par l'équité en matière d'emploi	Population de cadres de l'APC				
		Disponibilité au sein de la population active	31 mars 2019		31 mars 2020	
			Nombre	%	Nombre	%
Femmes		48,0 %	2 956	50,2	3 172	51,1
Autochtones	Total – Autochtones	5,1 %	239	4,1	254	4,1
	› <i>Inuit</i>		*	*	*	*
	› <i>Métis</i>		111	1,9	117	1,9
	› <i>Indien de l'Amérique du Nord/Membre d'une Première Nation</i>		88	1,5	88	1,4
	› <i>Autre groupe</i>		*	*	*	*
Personnes en situation de handicap	Total – Personnes en situation de handicap¹⁶	5,3 %	268	4,6	291	4,7
	› <i>Trouble de la coordination ou de la dextérité</i>		23	0,4	24	0,4
	› <i>Trouble de la mobilité</i>		25	0,4	28	0,5
	› <i>Trouble de la parole</i>		*	*	6	0,1
	› <i>Cécité ou déficience visuelle</i>		32	0,5	36	0,6
	› <i>Personnes sourdes ou malentendantes</i>		60	1,0	63	1,0
	› <i>Autre handicap</i>		133	2,3	147	2,4
Membres de minorités visibles	Total – Membres de minorités visibles	10,6 %	656	11,1	714	11,5
	› <i>Noirs</i>		96	1,6	99	1,6
	› <i>Latino-Américains non blancs</i>		18	0,3	21	0,3
	› <i>Personnes provenant d'origines mixtes</i>		84	1,4	87	1,4
	› <i>Chinois</i>		89	1,5	97	1,6
	› <i>Japonais</i>		6	0,1	*	*
	› <i>Coréens</i>		9	0,2	*	*
	› <i>Philippins</i>		12	0,2	13	0,2
	› <i>Asiatiques du Sud/Indiens de l'Est</i>		159	2,7	174	2,8
	› <i>Asiatiques de l'Ouest, Nord-Africains ou Arabes non blancs</i>		100	1,7	110	1,8
	› <i>Asiatiques du Sud-Est</i>		19	0,3	23	0,4
	› <i>Autre groupe</i>		64	1,1	73	1,2

* Les petits nombres (de 1 à 5) ont été supprimés. De plus, afin d'éviter une divulgation par recoupements, il se peut que d'autres données aient été supprimées.

16 La somme des sous-groupes de personnes en situation de handicap ne correspond pas au total des personnes en situation de handicap, car une personne peut avoir plusieurs handicaps.

Groupe visé par l'équité en matière d'emploi	Sous-groupe visé par l'équité en matière d'emploi	Nouvelles embauches de l'APC				
		Disponibilité au sein de la population active	31 mars 2019		31 mars 2020	
			Nombre	%	Nombre	%
Femmes		52,7%	13 181	56,5	14 505	58,3
Autochtones	Total – Autochtones	4,0%	962	4,1	988	4,0
	› <i>Inuit</i>		41	0,2	53	0,2
	› <i>Métis</i>		375	1,6	293	1,2
	› <i>Indien de l'Amérique du Nord/Membre d'une Première Nation</i>		361	1,5	477	1,9
	› <i>Autre groupe</i>		185	0,8	165	0,7
Personnes en situation de handicap	Total – Personnes en situation de handicap¹⁷	9,0%	866	3,7	977	3,9
	› <i>Trouble de la coordination ou de la dextérité</i>		55	0,2	49	0,2
	› <i>Trouble de la mobilité</i>		130	0,6	140	0,6
	› <i>Trouble de la parole</i>		18	0,1	20	0,1
	› <i>Cécité ou déficience visuelle</i>		46	0,2	48	0,2
	› <i>Personnes sourdes ou malentendantes</i>		96	0,4	106	0,4
Membres de minorités visibles	Total – Membres de minorités visibles	15,3%	4 510	19,3	5 302	21,3
	› <i>Noirs</i>		1 045	4,5	1 236	5,0
	› <i>Latino-Américains non blancs</i>		217	0,9	227	0,9
	› <i>Personnes provenant d'origines mixtes</i>		409	1,8	532	2,1
	› <i>Chinois</i>		553	2,4	659	2,6
	› <i>Japonais</i>		21	0,1	20	0,1
	› <i>Coréens</i>		67	0,3	96	0,4
	› <i>Philippins</i>		156	0,7	203	0,8
	› <i>Asiatiques du Sud/Indiens de l'Est</i>		732	3,1	931	3,7
	› <i>Asiatiques de l'Ouest, Nord-Africains ou Arabes non blancs</i>		590	2,5	725	2,9
	› <i>Asiatiques du Sud-Est</i>		191	0,8	235	0,9
› <i>Autre groupe</i>		529	2,3	438	1,8	

[Voir plus de statistiques.](#)

Source :

Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines,
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

¹⁷ La somme des sous-groupes de personnes en situation de handicap ne correspond pas au total des personnes en situation de handicap, car une personne peut avoir plusieurs handicaps.



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Canada