



BÂTIR AUJOURD'HUI LA FONCTION PUBLIQUE DE DEMAIN

RAPPORT ANNUEL 2016-2017



Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada

Canada



Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales.

Nous demandons aux utilisateurs :

- › De faire preuve de diligence pour s'assurer de l'exactitude du matériel reproduit;
- › De préciser le titre complet du matériel reproduit ainsi que le nom de l'organisation qui en est l'auteur;
- › De ne pas présenter la reproduction comme une version officielle du document reproduit ni comme ayant été faite conjointement avec le gouvernement du Canada ou avec l'approbation de celui-ci.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites sans la permission de la Commission de la fonction publique du Canada.

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

La Commission de la fonction publique,
22, rue Eddy, Gatineau (Québec)
K1A 0M7

cfp.infocom.psc@cfp-psc.gc.ca

Twitter : [@CFPduCanada](https://twitter.com/CFPduCanada)

Vous pouvez également consulter le présent rapport sur notre site Web, à l'adresse
[www.canada.ca/fr/
commission-fonction-publique.html](http://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique.html)

N° de catalogue : SC1F-PDF
ISSN : 1912-0850

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par la Commission de la fonction publique du Canada, 2017

Crédit photo : Jean-Philippe Bousquet
sauf indication contraire

Table DES MATIÈRES

Message des commissaires	01	Protection de l'impartialité politique	18
Dotation fondée sur le mérite	04	Demandes de permission relatives	
Nouvelle orientation en dotation	04	à une candidature électorale	18
Collaboration avec les ministères		Surveillance de l'impartialité politique	19
et organismes	05	Sensibilisation des employés	19
Résultats préliminaires	05		
De la politique à la pratique	06		
Surveillance du système de dotation	08		
Enquêtes	09		
Modernisation des processus d'enquête	10		
Surveillance continue	10		
Gouvernement ouvert	10		
Tableau de bord de la dotation	11		
Sondages	11		
Diversité de la fonction publique	12	Prochaines étapes	20
Représentativité	12		
Renouvellement de la fonction publique	14		
Priorité d'embauche	16		
Appui aux anciens combattants	16		





Message DES COMMISSAIRES

01



Le 150e anniversaire du Canada constitue une excellente occasion de retracer l'histoire de la Commission de la fonction publique du Canada (la Commission) et de témoigner de sa pertinence aujourd'hui.

Depuis plus d'un siècle déjà, la Commission a pour rôle de protéger les nominations à la fonction publique de toute influence politique, et de veiller au caractère professionnel et impartial de la fonction publique.

Le Parlement a adopté la loi établissant la Commission en 1908. À cette époque, qui aurait pu imaginer l'ampleur des changements à venir? Aujourd'hui, plus de 258 000 fonctionnaires fournissent des conseils en matière de politiques publiques et contribuent à leur mise en application. Ils fournissent des programmes et services dans des domaines aussi variés que la politique étrangère, l'environnement, la santé, la cyber sécurité et le virage numérique.

Nous vivons dans un monde qui change rapidement, et où les attentes en matière d'excellence sont élevées. Nous sommes conscients que la Commission, en tant qu'institution, n'a pas toujours réussi à suivre le rythme des nombreux changements qui surviennent autour de nous. Cette prise de conscience nous a poussés à examiner le système de dotation de la fonction publique fédérale, notamment pour déterminer les domaines où nous pourrions améliorer nos façons de faire et nous adapter à un environnement en constante évolution.

Dans ce contexte, nous sommes heureux de présenter le rapport annuel 2016-2017 de la Commission de la fonction publique du Canada.

Puisque la fonction publique devait s'adapter au contexte actuel de façon à devenir plus agile et réceptive, la Commission a adopté la Nouvelle orientation en dotation en avril 2016. Cette mesure visait à simplifier le processus de dotation en réduisant le fardeau administratif des ministères et organismes, et en leur permettant de personnaliser leurs méthodes de dotation en fonction de leur réalité quotidienne et de l'évolution de leurs besoins.



Le cadre de nomination qui en découle, assorti d'un modèle de surveillance amélioré, sert maintenant de base sur laquelle s'appuie la Commission pour fournir une orientation et un soutien direct aux gestionnaires d'embauche et aux professionnels des ressources humaines. Nous espérons que les ministères et organismes tireront pleinement profit des possibilités que ces changements leur offrent pour innover, prendre des risques calculés, et créer un effectif hautement qualifié et représentatif de la diversité de la population et qui possède toutes les compétences requises pour exceller, aujourd'hui et demain.

En plus de revoir notre approche en matière de politiques et de surveillance, nous avons examiné l'influence que nous exerçons sur le recrutement. En dépit d'un réel engagement dans l'ensemble de la fonction publique pour améliorer les efforts de recrutement, nous n'avons pas exactement connu le succès souhaité.

L'évolution des facteurs démographiques y est sans doute pour quelque chose. Nous savons que le quart de tous les fonctionnaires seront admissibles à la retraite au cours des 5 prochaines années. Et pourtant, les fonctionnaires âgés de 34 ans ou moins demeurent sous-représentés dans les rangs de la fonction publique. Il est généralement admis que le renouvellement de la fonction publique dépend grandement de l'amélioration de nos efforts de recrutement, de perfectionnement et du maintien en poste de la prochaine génération de fonctionnaires.

En étroite collaboration avec les ministères et organismes, nous avons amélioré la campagne de recrutement postsecondaire de cette année en ciblant particulièrement les diplômés universitaires et collégiaux, dans les domaines où la demande est la plus forte. Les diplômés talentueux, embauchés grâce à cette campagne, apportent de nouvelles idées et perspectives qui sont essentielles au renouvellement de la fonction publique.

En 2016-2017, notre volonté d'avoir une fonction publique qui représente l'ensemble de la population canadienne, et qui en traduit la diversité, nous a amenés à examiner nos pratiques, et à mettre à l'essai de nouvelles stratégies de recrutement et d'embauche. Nous avons d'ailleurs observé chez les gestionnaires, un désir croissant de trouver de nouvelles façons, plus efficaces, d'attirer et d'évaluer les candidats. Il en va de même pour les candidats d'aujourd'hui, qui ont des attentes raisonnables à l'égard d'une expérience de recrutement intuitive et réactive.

La Commission a donc commencé à mettre l'accent sur les moyens de répondre aux nouvelles attentes des gestionnaires et des candidats à l'égard du processus d'embauche de la fonction publique.

Cette année, nous avons revu le processus de demande d'emploi à l'intention des étudiants, afin qu'il soit plus facile et rapide de postuler les emplois de la fonction publique fédérale, notamment avec un appareil portable. À titre d'essai, nous avons affiché des annonces d'emploi en langage clair et simple, conçues de façon à attirer les candidats en mettant l'accent sur ce que l'emploi leur offre, et non sur ce qu'il exige. Nous avons aussi amélioré l'accès aux possibilités d'emploi des bénéficiaires de priorité, afin de leur permettre de jouer un rôle plus actif dans leur recherche d'emploi.

Enfin, nous avons continué de promouvoir des produits modernes en matière de dotation et d'évaluation, qui sont mis à la disposition des gestionnaires et des conseillers en ressources humaines afin de réduire les obstacles et d'accroître la représentation des personnes handicapées dans la fonction publique.

Comme l'indique le rapport [The International Civil Service Effectiveness \(InCiSE\) Index 2017](#) (en anglais seulement), la fonction publique du Canada est reconnue comme étant l'une des meilleures au monde. Or, si nous souhaitons maintenir ce rang, nous ne pouvons pas nous permettre la moindre complaisance. Pour jouer pleinement son rôle d'organisme dynamique en constante évolution, la Commission devra avoir le courage de penser différemment, de prendre des risques, voire même de connaître l'échec de temps à autre.

À titre de commissaires, nous sommes déterminés à continuer de prendre des mesures réfléchies et audacieuses afin de changer la manière dont nous remplissons notre mandat. Nous sommes persuadés que cette approche servira de véritable catalyseur de changement dans l'ensemble de la fonction publique. Nous continuerons à nous surpasser pour que la Commission puisse avoir une incidence positive et durable sur les processus de dotation à l'échelle du gouvernement fédéral.



Patrick Borbey
Président



D. G. J. Tucker
Commissaire



Susan M. W. Cartwright
Commissaire

Dotation FONDÉE SUR LE MÉRITE

Nouvelle orientation en dotation

Le 1er avril 2016, la Commission de la fonction publique (la Commission) a instauré un nouveau cadre de politique en matière de dotation dans la fonction publique fédérale. [La Nouvelle orientation en dotation](#) (Nouvelle orientation) constitue le plus important changement apporté au système de dotation au cours des 10 dernières années.

La décision d'adopter la Nouvelle orientation s'appuyait sur plusieurs facteurs. Il y avait 10 ans déjà que la [Loi sur l'emploi dans la fonction publique](#) régissait nos activités et, dans ce contexte, nous étions préoccupés par notre capacité collective de nous adapter aux changements qui surviennent dans notre environnement de recrutement.

Nous avons constaté que les politiques et documents d'orientation de la Commission étaient trop prescriptifs et portaient parfois à confusion, ce qui n'a aidé pas les gestionnaires et professionnels des ressources humaines à atteindre leurs objectifs.

Dans le cadre de la Nouvelle orientation, nous avons diminué le nombre de politiques, regroupant 12 politiques en une seule politique de nomination, et avons réduit le fardeau administratif des ministères et organismes.

Ces changements visaient à accorder aux ministères et organismes une plus grande latitude pour personnaliser leurs méthodes de dotation, selon leur réalité quotidienne et l'évolution de leurs besoins respectifs.

Essentiellement, la Nouvelle orientation, marque la transition d'une approche axée sur les règles à un régime qui encourage les gestionnaires à exercer leur pouvoir discrétionnaire pour prendre des décisions d'embauche, tout en respectant les exigences simplifiées de notre politique, dans le contexte de leur ministère ou organisme. Ainsi, la Nouvelle orientation permet d'atteindre les objectifs de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.



En 1867, le nouveau pays du Canada était doté d'un service civil de très petite taille, composé uniquement de personnel politique. La Loi sur le service civil de 1918 avait mené à la mise en place d'un régime fondé sur le mérite, et les candidats étaient recrutés selon leur capacité à accomplir les tâches exigées. Elle interdisait également aux fonctionnaires d'exercer des activités partisanes.

Collaboration avec les ministères et organismes

En 2016-2017, au lieu de rester à l'écart et de laisser les ministères et organismes s'occuper seuls de la mise en œuvre des changements, la Commission a attribué des ressources pour les soutenir dans leur transition à la Nouvelle orientation.

Pour ce faire, nous leur avons fourni conseils et orientation de façon continue, en plus d'encourager l'adoption de mesures novatrices en matière de dotation et la prise de risques responsable.

Nous avons collaboré activement avec l'École de la fonction publique du Canada afin de présenter des cours sur la Nouvelle orientation aux gestionnaires d'embauche et aux professionnels des ressources humaines, partout au Canada. Nous avons également travaillé en partenariat avec les ministères et organismes pour concevoir et présenter des séances d'apprentissage sur la Nouvelle orientation, adaptées à leurs besoins et à leur contexte opérationnel.

Ces séances d'apprentissage et ces formations ont fourni des renseignements utiles au personnel de première ligne, responsable de la mise en œuvre de la Nouvelle orientation, en mettant l'accent sur son application dans le contexte particulier de leur ministère ou organisme afin d'améliorer et d'accélérer le processus de dotation.

Résultats préliminaires

Dans une année de transition, les premiers indices clés du succès sont la compréhension des changements apportés et la conformité aux nouvelles exigences.

Dans le cadre de la nouvelle approche en matière de vérification de la dotation pour l'ensemble du système, lancée à la fin de l'année 2016, la Commission a transmis un questionnaire sur la Nouvelle orientation aux gestionnaires d'embauche et aux conseillers en dotation de 25 ministères et organismes.

Les résultats préliminaires indiquent qu'il existe un haut niveau de sensibilisation et de compréhension à l'égard des exigences de la Nouvelle orientation chez les gestionnaires d'embauche interrogés, et plus encore chez les conseillers en dotation.

Fait encourageant, la plupart des gestionnaires d'embauche ont affirmé qu'ils percevaient un certain changement de culture touchant le système de dotation, et qu'ils disposaient d'une plus grande marge de manœuvre pour exercer leur jugement en matière de dotation. Toutefois, la véritable mesure du succès sera d'observer si la Nouvelle orientation aura suscité des changements positifs au sein des ministères et organismes.

Selon une évaluation des politiques auprès de la moitié des ministères et organismes, et selon un dialogue constant que la Commission a tenu avec ces derniers sur la Nouvelle orientation, des indices positifs suggèrent qu'une transformation graduelle est en cours.

Bien que les exigences de base demeurent les mêmes pour tous les ministères et organismes, chaque organisation a son propre contexte opérationnel, et les différentes stratégies de dotation devraient refléter ces différences.

Contrairement au cadre de nomination précédent, en vertu duquel la Commission n'observait que peu de différences entre les politiques de dotation des ministères et organismes, nous commençons à voir de plus en plus d'approches personnalisées. Au lieu du système contraignant qui existait auparavant, nous voyons maintenant les ministères et organismes adopter graduellement des méthodes de dotation plus novatrices et expérimentales.

Il est encore trop tôt pour comprendre et mesurer entièrement l'incidence de la Nouvelle orientation sur le système de dotation, mais les premiers indices montrent qu'il y a un élan positif que nous continuerons à soutenir.

Transformation des ressources humaines à Innovation, Sciences et Développement économique Canada

L'équipe des ressources humaines du ministère s'est donnée pour objectif de transformer sa méthode de travail, et de fournir des services stratégiques centrés sur la clientèle à l'appui des activités du ministère. Elle a mis l'accent sur 4 domaines :

- › **Attrait** – embaucher les bons candidats
- › **Croissance** – perfectionner le personnel existant
- › **Mobilité** – favoriser la mobilité et l'agilité
- › **Maintien en poste** – retenir le personnel qui a été formé

À ce jour, leur travail, qui a généré des résultats positifs, a consisté à établir un point de contact unique pour la clientèle, en intégrant des partenaires dans les équipes de gestion de la clientèle et en revoyant plusieurs processus de ressources humaines communs. Ainsi, le service à la clientèle est désormais plus pertinent et plus stratégique, et les clients peuvent terminer leur processus de ressources humaines plus rapidement.

L'équipe continue de mettre à l'essai de nouvelles approches, et de tirer parti des résultats pour soutenir l'amélioration continue.

De la politique à la pratique

Même si un changement de politique fournissait une base essentielle sur laquelle s'appuyer, la Commission reconnaissait qu'il fallait déployer d'autres efforts pour véritablement simplifier et accélérer le processus de dotation.

Le temps requis pour embaucher du personnel à la fonction publique continue à dissuader les talents qu'elle cherche à recruter, ce qui a une incidence directe sur la capacité des ministères et organismes à servir la population canadienne.

Nous nous sommes engagés à rationaliser nos programmes et services touchant directement le système de dotation dans son ensemble, et à collaborer avec les ministères et organismes afin de faciliter la mise en place de mesures novatrices qui permettront de recruter la prochaine génération de talents.

En 2016-2017, le travail accompli nous a permis d'améliorer l'administration [des droits de priorité](#). Les changements apportés fournissent aux bénéficiaires de priorité un accès plus direct aux possibilités d'emploi, ce qui leur permet de jouer un rôle plus actif pour orienter leur avenir. Nous avons également réduit les délais et le fardeau administratif des ministères et organismes.

Afin d'améliorer l'expérience des candidats, la Commission a remanié le [Programme fédéral d'expérience de travail étudiant](#) pour qu'il soit plus simple et plus rapide de poser sa candidature, notamment avec un appareil portable.

Renouvellement de l'annonce d'emploi

Quand ils examinent une annonce d'emploi du gouvernement du Canada, les candidats trouvent souvent une longue liste d'exigences complexes, et n'obtiennent pratiquement aucune description de ce que l'emploi peut leur offrir.

Dans un esprit d'expérimentation, la Commission de la fonction publique (la Commission) a collaboré à un projet pilote avec 5 ministères et organismes, lequel consistait à moderniser et à remanier les annonces d'emploi du gouvernement.

En s'appuyant sur les pratiques courantes des secteurs public et privé, les nouvelles annonces affichées utilisaient un langage clair et simple. Ces affiches ont permis d'explorer de nouvelles façons d'afficher les exigences d'un poste, et de transmettre plus de renseignements sur la culture de l'organisation d'embauche. Les annonces ont également été publiées sur diverses plateformes de médias sociaux afin d'en étendre la portée et de promouvoir les occasions d'emploi.

La Commission continuera à promouvoir et à soutenir une présentation plus simple et attrayante des annonces d'emploi, ainsi que l'utilisation de plusieurs plateformes afin de s'assurer que tout est fait pour attirer et recruter la prochaine génération de fonctionnaires.

07



Surveillance du système de dotation

Pour appuyer la mise en œuvre du nouveau cadre de nomination, la Commission a aussi adopté un modèle de surveillance amélioré.

La surveillance d'un système de dotation fondé sur la délégation des pouvoirs est une responsabilité partagée avec les administrateurs généraux. Cela signifie que la Commission et les administrateurs généraux sont collectivement responsables de l'atteinte des résultats souhaités. C'est pourquoi la Commission est intervenue régulièrement avec les ministères et organismes pour examiner la façon dont ils mettaient en œuvre les nouvelles exigences.

Au 31 mars 2017, la grande majorité des ministères et organismes avaient adopté les nouvelles exigences et actualisé leur cadre de dotation.

Nous avons également constaté que les ministères et organismes avaient élaboré une variété de mesures de dotation, et remanié leurs modèles de dotation de façon à refléter l'intention de la Nouvelle orientation, toujours en soutenant un système fondé sur le mérite.

Dans le cadre de cette orientation, la Commission a établi un ensemble simplifié d'exigences en matière de rapports afin de permettre aux administrateurs généraux de rendre compte de l'exercice des principaux pouvoirs qui leur sont délégués, notamment en ce qui concerne les enquêtes internes, l'approbation d'exceptions relatives à la zone nationale de sélection, et les dispositions en matière de langues officielles. Grâce à ces rapports, la Commission pourra surveiller ces domaines de plus près et, au besoin, fournir un encadrement stratégique et un soutien mieux ciblé.

La Commission mène aussi des évaluations en matière de dotation qui lui permettent de fournir aux ministères ou organismes participants une évaluation informelle de leur système de dotation et de leurs processus de nomination, afin d'en déterminer les forces et les améliorations possibles.

Cette année, 2 évaluations de la dotation ont été effectuées, l'une à l'Agence des services frontaliers du Canada, l'autre à l'Agence de la santé publique du Canada.

Chacune de ces évaluations reposait sur une étroite collaboration entre la Commission et les professionnels des ressources humaines et de la vérification interne de chaque organisme, afin d'améliorer leur capacité de dotation respective.

Selon les résultats des évaluations, ces organismes ont mis en place les mesures appropriées pour répondre aux nouvelles exigences, en appliquant la Nouvelle orientation en fonction de leurs besoins et de leur contexte opérationnel respectif.

Nous avons entrepris une vérification de la dotation pour l'ensemble du système, qui permettra d'obtenir de l'information sur l'intégrité du processus de dotation à l'échelle de la fonction publique, et de recueillir plus de renseignements sur les progrès de la mise en œuvre de la Nouvelle orientation.

Grâce à cette vérification, qui devrait prendre fin en 2017-2018, la Commission aura une bonne compréhension du rendement du système de dotation, et pourra déterminer les domaines qui exigent une attention particulière en vue d'apporter des améliorations touchant l'ensemble du système.

Enquêtes

Les enquêtes de la Commission sur les processus d'embauche lui permettent de repérer et de corriger les erreurs et irrégularités en matière de dotation.

Malgré une légère fluctuation du nombre de demandes d'enquête liées à des erreurs, omissions ou conduites irrégulières, l'exercice 2016-2017 a été marqué par une augmentation du nombre de cas de fraude présumée touchant les processus de dotation, par exemple

des mensonges touchant l'expérience professionnelle, les diplômes ou les titres professionnels, ou la falsification de documents officiels.

Cette augmentation est en partie attribuable à une nouvelle exigence obligeant les ministères et organismes à déclarer à la Commission tout cas de fraude présumée, d'influence politique ou de conduite irrégulière. Les efforts de communication de la Commission sur l'importance de ces déclarations y sont également pour quelque chose.

	Erreur, omission ou conduite irrégulière touchant les processus externes			Fraude		
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Nombre de demandes d'enquête	171	125	141	78	70	139

	Erreur, omission ou conduite irrégulière touchant les processus externes			Fraude		
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Nombre de cas traités	194	135	139	89	77	128
Nombre de cas clos sans enquête	156	128	127	13	16	57
Nombre d'enquêtes non fondées	26	4	7	22	19	23
Nombre d'enquêtes fondées	12	3	5	54	42	48

Notas: 1) Aucune allégation d'influence politique relative à la dotation n'a été soulevée au cours des 3 derniers exercices.

2) Les «cas traités» comprennent les demandes d'enquête pour l'exercice courant et l'exercice

Modernisation des processus d'enquête

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique stipule que les enquêtes doivent être menées avec le moins de formalisme possible, et le plus rapidement possible. Un examen externe antérieur a démontré que nous n'avons toujours pas atteint cet objectif.

Or, cette année, nous avons accompli des progrès et sommes parvenus à réduire les délais de traitement en effectuant, au départ, un meilleur tri des cas et en rationalisant nos méthodes de travail.

Dans les cas d'erreurs simples, de portée limitée ou résultant d'un malentendu, la Commission emploie dorénavant un processus de résolution simplifié. Il s'agit d'une approche plus rapide et moins formelle qu'une enquête. Cette année, le processus de résolution simplifié nous a permis de résoudre 24 cas, comparativement à 7 l'an dernier.

En 2016-2017, la durée moyenne d'une enquête était de 274 jours, depuis la réception d'une allégation (ou d'un renvoi), jusqu'à la décision finale de la Commission, ce qui représente une diminution de 25 % par rapport à l'exercice précédent. Nous sommes conscients que d'autres améliorations s'imposent, et cela demeure l'une de nos priorités.

Finalement, après avoir consulté les ministères, les organismes et d'autres utilisateurs, la Commission a présenté cette année une nouvelle version de la page Web [Enquêtes](#). L'interface est maintenant simple, conviviale, plus intuitive et contient de nouveaux outils interactifs. Elle fournit également des renseignements plus détaillés sur la procédure d'enquête visant les processus de nomination ou les activités politiques.

Surveillance continue

Au-delà des approches conventionnelles permettant de surveiller l'intégrité du système de dotation, la Commission surveille et analyse aussi les données d'embauche, en plus de réaliser des sondages, des recherches et des études.

L'information ainsi recueillie permet de fournir aux ministères et organismes un portrait détaillé du fonctionnement du système de dotation, et de leur donner une orientation pour mieux s'ajuster aux politiques, programmes et services de la Commission.

Gouvernement ouvert

En 2016-2017, dans le cadre de son engagement à l'égard d'un [gouvernement ouvert](#), la Commission a publié 60 ensembles de données ouvertes dans un format accessible et lisible par ordinateur, sur les activités d'embauche et de dotation, l'équité en matière d'emploi, les demandes d'emploi, les droits de priorité, les enquêtes, ainsi que les tests et évaluations.

Cette démarche appuie directement le mandat de la Commission en permettant à tous les intervenants d'avoir facilement accès à l'information sur le fonctionnement du système de dotation.

Nous publierons des données à jour sur les tendances en matière d'embauche à la fonction publique lorsque les données de 2016-2017 seront disponibles¹.

¹ Les données sur les activités d'embauche et de dotation des ministères et organismes en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique n'étaient pas disponibles au moment de déposer le présent rapport annuel.

Tableau de bord de la dotation

La Commission a lancé son tableau de bord de la dotation le 1er avril 2016 afin d'aider les ministères et organismes à s'adapter à la Nouvelle orientation.

En regroupant un large éventail de données pertinentes et actualisées en matière de dotation, ce tableau de bord permet aux administrateurs généraux, gestionnaires d'embauche et professionnels des ressources humaines d'avoir une vue d'ensemble des activités de dotation, et des tendances connexes dans leur ministère ou organisme respectif.

Il leur permet également de comparer leurs données à celles d'autres ministères et organismes, y compris les données d'organisations dont la taille et le mandat sont semblables aux leurs, ou de les comparer aux données de l'ensemble de la fonction publique.

Le tableau de bord est actualisé chaque trimestre et, en 2016-2017, il a été téléchargé plus de 12 000 fois par les utilisateurs.



Sondages

En 2016-2017, la Commission a mené de vastes consultations auprès de nombreux intervenants afin de recueillir des commentaires sur son sondage renouvelé sur la dotation.

Le sondage sur la dotation et l'impartialité, prévu au début de 2018, permettra de dresser une meilleure vue d'ensemble de la dotation, en incluant les points de vue des spécialistes en dotation, ainsi que des gestionnaires d'embauche et des employés (tant pour les participants que pour les non-participants au processus de dotation).

De plus, la Commission a élargi la portée habituelle de ce sondage pour évaluer le niveau de connaissance des employés sur leurs droits et responsabilités quant au maintien de l'impartialité politique à la fonction publique.

D'ailleurs, les gestionnaires et les spécialistes en dotation répondront à des questions visant la Nouvelle orientation et la [Loi sur l'embauche des anciens combattants](#), ce qui permettra de déterminer leur degré de connaissances sur les récents changements survenus dans ces secteurs clés.

Diversité DE LA FONCTION PUBLIQUE

En appuyant le recrutement à la fonction publique fédérale, la Commission de la fonction publique (la Commission) est responsable de promouvoir une fonction publique représentative de la grande diversité de la population canadienne.



Les premiers efforts majeurs de la Commission de la fonction publique pour améliorer la représentation remontent aux années 1970, avec la mise en œuvre de programmes de recrutement à l'intention des femmes, des Canadiens français et des Autochtones.

Représentativité

Nous croyons qu'il est essentiel de multiplier et d'améliorer les activités de communication afin d'attirer des candidats provenant de diverses origines. À cette fin, en 2016-2017, nous avons collaboré avec les ministères et organismes à la mise sur pied d'activités de sensibilisation pour attirer des candidats de qualité issus de divers milieux, y compris les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi et les communautés de langue officielle en situation minoritaire.

Nous savons également que pour se doter d'un effectif véritablement représentatif, il est essentiel de réduire les obstacles en matière d'évaluation. En 2016-2017, la Commission a ainsi continué de réduire ces obstacles afin d'améliorer l'accès à la fonction publique pour tous, ainsi que le recrutement et le maintien en poste des personnes handicapées.

Nous sommes conscients qu'il nous reste beaucoup à faire collectivement pour accroître le nombre de personnes handicapées dans la fonction publique fédérale. En effet, ce groupe continue de présenter un écart marqué entre le nombre de postulants à la fonction publique fédérale et leur disponibilité dans la population active.



Quand le Parlement a révisé la Loi sur l'emploi dans la fonction publique en 1967, la Commission de la fonction publique (la Commission) a reçu le mandat de s'assurer directement ou par une délégation des pouvoirs, que les postes de la fonction publique sont pourvus en fonction du mérite et sans discrimination. L'année 2017 marque donc le 50e anniversaire du mandat élargi de la Commission qui consiste à prévenir toute pratique discriminatoire relative au traitement des postulants à la fonction publique.

Pour aider les ministères et organismes à se doter d'un effectif plus diversifié, la Commission a établi un partenariat avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines afin de mettre en œuvre des initiatives de recrutement ciblées, qui visent à accroître le nombre d'étudiants autochtones et d'étudiants handicapés dans la fonction publique fédérale.

Les résultats obtenus à ce jour sont prometteurs. En 2016-2017, les programmes Opportunité d'emploi d'été pour les jeunes Autochtones et Opportunité d'emploi d'été pour les jeunes handicapés ont attiré 99 participants. Plusieurs de ces participants ont indiqué vouloir faire carrière à la fonction publique fédérale.

Étant donné que les Autochtones constituent le segment de la population canadienne dont le taux de croissance est le plus rapide, la Commission travaille en partenariat avec le Cercle interministériel de collaboration

sur la représentation des Autochtones dans la fonction publique fédérale — un comité dont le mandat est d'accroître la représentation autochtone — afin d'élaborer une stratégie de recrutement autochtone dans l'ensemble de la fonction publique.

En partenariat avec Pilimmaksaivik, le Centre fédéral d'excellence pour l'emploi des Inuits, la Commission a appuyé l'élaboration du Plan d'emploi des Inuits à l'échelle du gouvernement fédéral. Ce plan vise à faciliter l'accès des Inuits du Nunavut aux postes de la fonction publique fédérale, et à aider le gouvernement du Canada à respecter ses obligations en vertu de la [Loi concernant l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut](#).

Candidatures dans le cadre de processus annoncés, selon le groupe visé par l'équité en matière d'emploi et l'exercice financier, comparativement à leur disponibilité dans la population active en 2011

	Autochtones	Personnes handicapées	Membres des minorités visibles	Femmes
Candidats en 2016-2017	3,3 %	2,7 %	22,1 %	53,4 %
Disponibilité dans la population active en 2011	3,4 %	4,4 %	13,0 %	52,5 %

Nota: Ce tableau montre les données des candidats dont la plus récente candidature découlait d'une annonce d'emploi externe pour des postes permanents, et des postes de durée déterminée de 3 mois ou plus. Les données sur les femmes proviennent du profil de genre du Système de ressourcement de la fonction publique (Système), et est calculé à partir du nombre de postulants qui ont indiqué leur genre. Le pourcentage des autres postulants est basé sur ceux qui se sont autodéclarés à l'aide du Formulaire d'autodéclaration pour les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi du Système.

Les données sur la disponibilité dans la population active de 2011 pour l'ensemble de la fonction publique proviennent du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ces chiffres sont disponibles depuis 2015 et la Commission les utilise pour comparer les données sur les candidatures et les nominations de membres d'un groupe désigné.



La [Loi sur l'équité en matière d'emploi](#) a été adoptée le 13 août 1986.

Elle visait à favoriser l'égalité en milieu de travail en veillant à ce que les compétences et les qualifications d'une personne demeurent les seuls critères d'emploi, d'avantages et de promotion.

Plus précisément, on cherchait à corriger les désavantages que subissaient, dans le domaine de l'emploi, les 4 groupes désignés suivants: les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées.

Les 3 grandes prémisses de la Loi :

- Nul ne peut se voir refuser d'avantages ou d'occasions d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence;
- Des mesures spéciales sont nécessaires pour améliorer la situation d'emploi des membres des groupes désignés;
- Le principe de «mesure d'adaptation raisonnable» exige que les employeurs reconnaissent les différences légitimes parmi ces groupes, et prennent des mesures raisonnables pour s'y adapter.

Renouvellement de la fonction publique

Deux rapports récents sur l'embauche des milléniaux — [La voix des milléniaux: Éclairer l'avenir de la fonction publique fédérale du Canada](#), du Caucus intersyndical des jeunes membres, et [Bâtir un avenir dynamique : La prochaine génération de talents de la fonction publique](#), du Forum des politiques publiques — ont souligné certains enjeux communs touchant le recrutement des personnes appartenant à ce segment de la population canadienne.

Les obstacles à supprimer pour mieux attirer la prochaine génération de talents sont bien connus: des procédures de demande d'emploi trop longues comportant peu de suivi auprès des candidats, le manque de sensibilisation, et des critères de sélection trop complexes.

Afin de moderniser la procédure complexe et désuète de la demande d'emploi pour étudiants, la Commission a entièrement revu le processus de demande d'emploi du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, en tenant compte des conclusions d'un test basé sur l'expérience des utilisateurs. Lancé en février 2017, le nouveau processus permet maintenant aux étudiants de remplir leur demande d'emploi en près de 6 minutes, ce qui représente une amélioration significative, alors qu'ils mettaient auparavant plus d'une heure pour postuler.

La nouvelle interface, plus intuitive, a non seulement réduit considérablement le nombre de questions auxquelles les étudiants doivent répondre pour postuler un emploi, mais aussi facilité le jumelage entre les intérêts des étudiants et les occasions d'emploi.

Les diplômés universitaires et collégiaux demeurent une source essentielle d'employés pour renouveler la fonction publique. Les récents diplômés transmettent de nouvelles connaissances et des idées novatrices à la fonction publique fédérale.

Cette année, en partenariat avec les ministères et organismes participants, notre campagne de recrutement postsecondaire ciblait les diplômés des domaines qui, selon les gestionnaires d'embauche faisaient l'objet d'une plus forte demande.

Historiquement, seulement 5 % des candidats sont embauchés dans le cadre de cette campagne annuelle. À l'avenir, il sera important de chercher à mieux tirer profit de ce bassin de ressources qui est souvent ignoré.

Il faudra aussi réexaminer la conception de nos programmes de recrutement si l'on veut créer la banque de talents nécessaires pour faire face à la vague de départs à la retraite prévus dans les prochaines années.



La première [Loi sur les langues officielles](#), promulguée en 1969, reconnaissait l'égalité du statut du français et de l'anglais dans toutes les organisations fédérales. Elle visait principalement à faire en sorte que la population ait accès aux services des organisations fédérales dans la langue officielle de son choix.



© Agence spatiale canadienne

La campagne de recrutement d'astronautes

Cette année, l'Agence spatiale canadienne (l'Agence) a lancé une vaste et ambitieuse campagne afin de recruter des astronautes.

La Commission de la fonction publique a appuyé la campagne de l'Agence en favorisant une stratégie de recrutement et d'évaluation qui a permis de gérer efficacement un grand nombre de candidatures, et d'attirer un groupe de candidats hautement qualifiés et ayant expériences et antécédents divers.

Sur les 3 700 candidatures reçues, 2 candidats ont finalement été retenus. L'[Agence spatiale canadienne](#) a donc fièrement accueilli [Joshua Kutryk](#) et [Jennifer Sidey](#) dans le Corps d'astronautes canadiens.

Priorité d'embauche

Conformément à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, les gestionnaires doivent nommer les bénéficiaires de priorité qualifiés avant tout autre candidat. Les bénéficiaires de priorité comprennent les fonctionnaires dont le poste a été déclaré excédentaire ou mis en disponibilité, ceux qui reviennent d'un congé, ceux qui sont devenus handicapés, ainsi que les membres de la Gendarmerie royale du Canada ou des Forces armées canadiennes libérés pour des raisons médicales.

En 2016-2017, 843 bénéficiaires de priorité ont été nommés à un poste dans la fonction publique, ce qui est conforme aux tendances historiques liées aux nominations prioritaires.

Le nombre de bénéficiaires de priorité a diminué cette année, passant de 1 846 au début de l'exercice financier à 1 774 en fin d'exercice, confirmant ainsi la tendance à la baisse des 5 dernières années.

Malgré cette tendance à la baisse du nombre de bénéficiaires de priorité, la Commission a continué d'examiner de nouvelles façons d'administrer les droits de priorité. En 2016-2017, le processus de présentation des candidatures de bénéficiaires de priorité a été simplifié pour améliorer l'accès aux possibilités d'emploi, en plus de réduire les délais et le fardeau administratif.

Appui aux anciens combattants

En 2016-2017, 214 anciens combattants libérés pour des raisons médicales ont été nommés grâce à un droit de priorité. Il s'agit de la plus grande vague de nominations prioritaires d'anciens combattants depuis 2009-2010.

Outre le droit de priorité des anciens combattants libérés pour des raisons médicales, tous les anciens combattants bénéficient maintenant d'un droit de préférence lorsqu'ils postulent un emploi ouvert au public. De plus, ils ont le droit de postuler les emplois réservés aux fonctionnaires fédéraux pour les 5 premières années suivant leur libération des forces armées.

En collaboration avec Anciens Combattants Canada et le ministère de la Défense nationale, la Commission continue de concevoir des initiatives pour aider les anciens combattants à trouver un emploi. Dans son ensemble, la fonction publique doit en faire davantage pour maintenir les anciens combattants en poste. Les anciens combattants du Canada constituent une importante source de talents. Ils possèdent des connaissances, des compétences et une expérience précieuses, et ont montré leur engagement à l'égard de la fonction publique.



Dès 1916, les divers gouvernements du Canada avaient convenu de pourvoir les postes vacants en embauchant des militaires souffrant d'une invalidité partielle en raison de blessures subies à la guerre, pourvu qu'ils soient en mesure d'accomplir le travail requis. La Loi sur le service civil de 1918 établissait la préférence pour 3 catégories de personnes: les anciens combattants handicapés, les anciens combattants en service actif et les veuves de soldats morts au combat. Jusqu'en 1949, cette mesure avait permis à plus de 55 000 personnes de réintégrer la société.

17



Au 31 mars 2017: Le nombre d'anciens combattants libérés pour des raisons médicales qui sont bénéficiaires d'un droit de priorité actif se chiffrait à 497 (ce qui représente une augmentation de 22 % par rapport au 31 mars 2016)



22%

Ce groupe représente 28 % de tous les bénéficiaires d'un droit de priorité actif.

25%

Du 1er avril 2016 au 31 mars 2017 214 anciens combattants libérés pour des raisons médicales ont été nommés représentant 25 % de toutes les nominations prioritaires.

Protection DE L'IMPARTIALITÉ POLITIQUE

L'impartialité est la pierre angulaire d'une fonction publique indépendante et professionnelle et du système parlementaire de Westminster.

Un élément crucial du mandat de la Commission de la fonction publique (la Commission) consiste à protéger l'intégrité des relations entre le gouvernement au pouvoir et les fonctionnaires qui fournissent des conseils et services à l'ensemble de la population canadienne, sans égard à leurs convictions politiques. Il s'agit alors de maintenir un juste équilibre entre les droits individuels des employés et leurs responsabilités à titre de fonctionnaires.

Pour administrer le régime des activités politiques défini par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, la Commission :

- › Fournit une orientation aux fonctionnaires quant à leur participation à des activités politiques;
- › Accorde aux fonctionnaires la permission de se présenter à des élections;
- › Enquête sur les allégations de participation à des activités politiques irrégulières, et prend des mesures correctives, au besoin.

Demandes de permission relatives à une candidature électorale

Cette année, la Commission a reçu, de la part de fonctionnaires, 62 demandes de permission relatives à une candidature électorale, comparativement à 51 l'an dernier.

À l'échelon fédéral, il n'y a pas eu d'élections générales en 2016-2017, mais bien 2 élections fédérales partielles. La Commission avait alors reçu 2 demandes de permission relatives à une candidature, soit une pour chaque élection partielle.

Demandes de permission relatives à une candidature électorale en 2016-2017

Ordre de gouvernement	Nombre d'élections	Nombre de demandes	Pourcentage de permissions accordées
Municipal	8	40	100 %
Territorial	1	7	100 %
Provincial	2	13	100 %
Fédéral	0	2	100 %
Total	11	62	100 %

Pour évaluer une demande de permission relative à une candidature électorale, la Commission doit maintenir un juste équilibre entre le droit des fonctionnaires de participer à des activités politiques, et l'importance de protéger l'impartialité de la fonction publique. C'est pourquoi la Commission examine, au cas par cas, chaque demande de permission relative à une candidature électorale, et y accorde ou non sa permission en prenant soin d'expliquer le processus et les raisons qui ont mené à sa décision, en plus d'indiquer les conditions qui doivent être respectées.



La Loi sur le service civil de 1918 posait les bases d'une fonction publique impartiale. Nous pouvons être fiers que le favoritisme politique ou bureaucratique soit aujourd'hui chose du passé. C'est désormais le mérite qui constitue la règle.

Surveillance de l'impartialité politique

Une approche simple et proactive nous permet d'effectuer la surveillance des activités politiques des fonctionnaires. Nous misons d'abord sur des efforts de sensibilisation pour prévenir toute infraction délibérée ou accidentelle des règles, ce qui contribue à réduire la nécessité d'enquêtes formelles.

La Commission demeure cependant responsable d'enquêter sur des cas de fonctionnaires qui oublient de demander la permission relative à une candidature électorale, ne respectent pas les conditions d'une permission accordée, ou sont soupçonnés d'avoir participé à une activité politique irrégulière.

Cette année, la Commission a mené 4 enquêtes sur les activités politiques de fonctionnaires; 3 d'entre elles ont été jugées « fondées », c'est-à-dire que l'enquête a confirmé des activités politiques irrégulières. Ces cas fondés touchaient des fonctionnaires qui avaient présenté leur candidature à une élection sans avoir obtenu la permission de la Commission. Aucun de ces 3 fonctionnaires n'a été élu. La Commission a pris les mesures nécessaires pour corriger la situation, le cas échéant.

Sensibilisation des employés

Dans le cadre de notre mandat visant à maintenir l'impartialité politique de la fonction publique, il est essentiel de sensibiliser les fonctionnaires fédéraux, les ministères et les organismes sur leurs rôles et responsabilités en matière d'activités politiques.

Dans cette optique, nous avons remanié la page Web des [Activités politiques](#) afin qu'elle soit plus conviviale et plus facile à trouver. Nous avons aussi actualisé son contenu pour fournir aux fonctionnaires des renseignements plus détaillés et plus pertinents.

Les médias sociaux constituent une plateforme très efficace pour sensibiliser les fonctionnaires sur les activités politiques. Au début du mois de mars, nous avons publié 2 [courtes vidéos](#) sur la [chaîne YouTube de la Commission de la fonction publique](#) décrivant les étapes à suivre pour les fonctionnaires qui souhaitent présenter leur candidature à une élection.

Dans le monde numérique d'aujourd'hui, la frontière entre le travail et la vie privée est redéfinie et parfois embrouillée. Dans ce contexte, nous continuerons à adapter nos activités de communication pour nous assurer que tous les fonctionnaires sont bien conscients de leurs droits et responsabilités en matière d'activités politiques. Notre but est de maintenir l'impartialité politique de la fonction publique, tout en nous assurant de fournir une orientation claire, efficace et pertinente.

Prochaines ÉTAPES

Grâce à la mise en œuvre de la nouvelle politique de nomination et du renouvellement du modèle de surveillance, l'exercice financier 2016-2017 marque un point tournant pour la Commission de la fonction publique (la Commission), pour les ministères et organismes que nous appuyons, et pour le système de dotation que nous surveillons.

Nous sommes très satisfaits des progrès accomplis par les ministères et organismes pour répondre aux exigences du nouveau cadre de nomination durant la première année de sa mise en œuvre.

La prochaine étape consistera à aller au-delà de la simple conformité, pour nous efforcer d'apporter des améliorations fondamentales en matière de dotation. Il faut continuer d'aller de l'avant, sans quoi il deviendra difficile de s'adapter aux incontournables changements démographiques et à l'évolution de notre environnement de travail.

De quelle manière allons-nous fournir ces efforts? Nous savons qu'il faudra continuer d'investir dans le renouvellement de la fonction publique pour recruter la prochaine génération de talents et bâtir une fonction publique représentative de la diversité canadienne, qui est aussi en mesure de servir la population canadienne dans la langue officielle de leur choix.



Pour cela, nous savons qu'il faudra appliquer des méthodes novatrices et favoriser l'expérimentation, comme nous l'avons d'ailleurs fait cette année en actualisant notre interface de demande d'emploi pour étudiants. Au cours du prochain exercice, nous continuerons d'expérimenter et d'explorer de nouvelles façons d'évaluer la compétence linguistique, afin de suivre les progrès technologiques, tout en faisant activement la promotion du bilinguisme dans le cadre des activités de recrutement.

Une planification rigoureuse sera également nécessaire pour déterminer les besoins futurs et mettre davantage l'accent sur des partenariats avec des collectivités clés, de manière à présenter une stratégie de recrutement postsecondaire efficace et cohérente.

La Commission continuera à déployer tous les efforts nécessaires pour renouveler son soutien aux politiques, programmes et services afin de répondre aux attentes croissantes des candidats et des gestionnaires d'embauche.

Désormais, nous ne pouvons plus seulement mettre l'accent sur le traitement efficace des candidatures (bien que cela demeure une priorité). Nous devons également nous concentrer sur les talents que nous souhaitons attirer et recruter. Nous devons éliminer les obstacles inutiles qui nuisent à l'embauche de talents à la fonction publique, et faire du processus de candidature une expérience qui met en valeur la fonction publique comme employeur de choix.

En parvenant à déterminer les besoins, les préférences et les expériences des personnes qui ont accès à nos services, nous pourrons trouver des solutions fiables et pertinentes. De plus, nous devons nous en occuper le plus rapidement possible.

Surveiller l'état et l'intégrité des processus de dotation dans la fonction publique, et rendre compte des résultats au Parlement, demeure un élément central du mandat de la Commission. Les renseignements recueillis dans le cadre de nos vérifications, enquêtes et sondages touchant l'ensemble du système de dotation — sans oublier les renseignements transmis par les ministères, les organismes et nos partenaires — constituent une mine d'information sur laquelle nous pourrons nous appuyer pour optimiser notre surveillance et apporter des améliorations.

Nous nous efforcerons aussi d'accélérer les processus d'enquête, notamment en adoptant des procédures mieux adaptées à la nature des irrégularités relevées en matière de dotation.

Au cours de la prochaine année, la Commission s'engage à déployer des efforts soutenus pour moderniser les processus de recrutement et de dotation, et bâtir la fonction publique de demain.

