



## Faits saillants



### Rapport annuel 2007-2008 Commission de la fonction publique

Octobre 2008



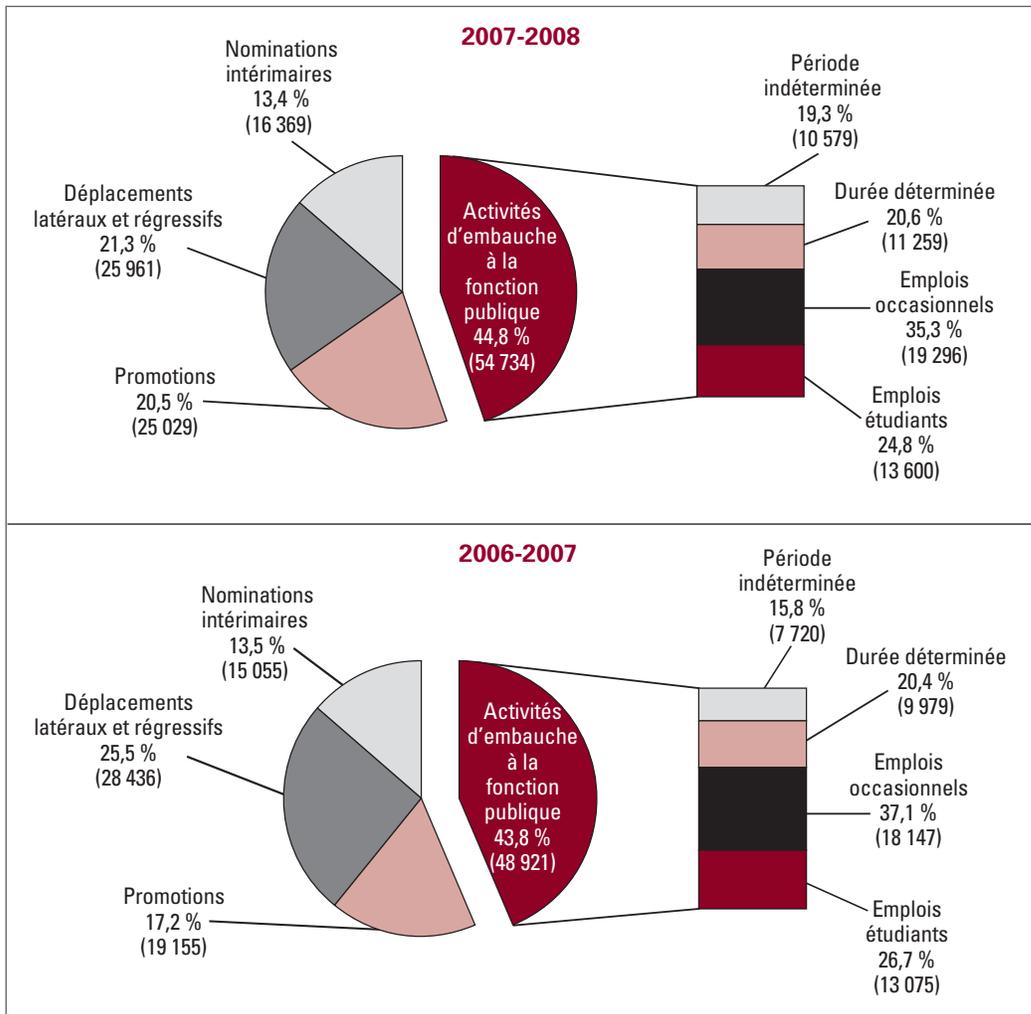
*La Commission de la fonction publique (CFP) est un organisme indépendant qui relève du Parlement. Elle est responsable de protéger l'intégrité du système de dotation dans la fonction publique fédérale de même que l'impartialité des fonctionnaires sur le plan politique. De plus, la CFP recrute des Canadiens et Canadiennes qualifiés provenant de partout au pays.*

*Dans son rapport annuel, la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) présente les résultats de la surveillance qu'elle a exercée relativement à l'intégrité du système de dotation et à l'impartialité de la fonction publique fédérale au cours de l'exercice 2007-2008. Elle y rend compte aussi de la prestation de ses services de dotation et d'évaluation.*

#### Activités globales de dotation

- Le rapport porte sur les activités de dotation réalisées dans 82 organisations assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Ces organisations comptent 188 160 employés et 7 477 travailleurs occasionnels. Cet effectif a augmenté de 4,1 % par rapport à l'exercice précédent.
- Les organisations ont recouru à 122 093 mesures de dotation en 2007-2008, dont 89 197 étaient des nominations externes ou internes à la fonction publique (73 106 à des postes pour une période indéterminée [postes permanents] et 16 091 à des postes pour une durée déterminée). Ces mesures représentent une hausse de 9,4 % des activités de dotation par rapport à l'exercice précédent.
- Au total, 2 345 activités de dotation liées au groupe de la direction ont eu lieu en 2007-2008. Ce chiffre comprend les nominations externes à la fonction publique, les promotions, les déplacements latéraux et régressifs ainsi que les nominations intérimaires. Cela constitue une augmentation de 3,5 % par rapport à l'exercice précédent.
- En 2007-2008, 54 734 activités d'embauche à des postes de la fonction publique ont eu lieu dans l'ensemble du pays. Parmi celles-ci, 21 838 avaient trait à des postes pourvus pour une période indéterminée ou une durée déterminée, tandis que 19 296 concernaient des emplois occasionnels et 13 600 des emplois étudiants. De 2006-2007 à 2007-2008, le nombre d'embauches effectuées pour une période indéterminée est passé de 7 720 à 10 579. Environ 43 % des activités d'embauche concernaient des postes situés dans la région de la capitale nationale.

## Activités globales d'embauche et de dotation à la fonction publique



Source : Dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation

## Évaluation globale

L'exercice 2007-2008 représente la deuxième année complète d'activités en vertu de l'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). On peut maintenant dire que la fonction publique fédérale repose sur un système de dotation fondé entièrement sur la délégation de pouvoirs, selon lequel les administrateurs généraux assument l'entière responsabilité de la mise en œuvre de leurs processus de dotation et doivent en rendre compte.

Dans l'ensemble, le rendement est jugé acceptable. Nous avons relevé quelques exemples d'excellence en matière de gestion et certains éléments qui nécessitent toutefois une plus grande attention. D'une manière générale, les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité sont respectées, mais une vigilance soutenue est de mise.

## *Renforcer la responsabilisation axée sur les résultats*

- En 2007-2008, la CFP a effectué une restructuration des exigences de son cadre de responsabilisation en gestion de la dotation afin de mettre davantage l'accent sur les résultats et les valeurs de dotation de la LEFP. Avec une définition claire des attentes relatives à un système de nomination bien géré, les administrateurs généraux pourront surveiller le rendement de leur organisation en matière de dotation et adapter leurs stratégies et activités de dotation au besoin.
- Grâce à cette nouvelle façon de procéder, la CFP pourra fournir plus rapidement de la rétroaction aux organisations déléguées et présenter au Parlement des évaluations plus rigoureuses de l'intégrité générale du système de dotation. Cette nouvelle démarche a permis une réduction pouvant atteindre 60 % des exigences en matière de rapports imposées par la CFP aux ministères et organismes.
- Les ministères et organismes ont franchi une première étape importante en améliorant la planification, mais des améliorations s'imposent par ailleurs dans le domaine des systèmes d'appui aux ressources humaines (RH) des organisations, notamment en ce qui concerne le soutien fourni par la collectivité des RH et la responsabilisation de la gestion. La CFP s'attend à ce que le rendement des organisations s'améliore à mesure que celles-ci se familiariseront avec cette nouvelle approche de surveillance.

## *Mobilité du personnel*

- Dans le Rapport annuel 2006-2007, la CFP avait déterminé que le taux de mouvement au sein de la fonction publique fédérale constituait un défi à relever. Elle a donc mené une étude sur la mobilité des fonctionnaires afin de mieux comprendre les tendances observées récemment à cet égard.
- Le taux de mobilité s'est accru au cours des quatre dernières années, passant de 30 % en 2004-2005 à 42 % en 2007-2008. Cette augmentation est attribuable à divers facteurs, entre autres l'accroissement des promotions à l'interne et les déplacements latéraux. Le nombre de nominations pour une période indéterminée a atteint un sommet en 2007-2008.

- La question de la mobilité est davantage présente chez certains groupes professionnels, notamment celui de la gestion du personnel (PE), de l'économie, de la sociologie et de la statistique (ES), qui affichent respectivement des taux de 74 % et de 71 % pour l'exercice 2007-2008.
- La CFP a observé que le nombre d'années passées à un niveau donné avant une promotion avait diminué chez certains groupes professionnels, et que c'est chez les PE que cette diminution est la plus marquée.
- L'étude vient appuyer la nécessité d'une planification des RH qui doit prendre en considération la nature et la portée des mouvements des employés au sein de chaque organisation. Elle souligne aussi la nécessité de mettre en place des stratégies de recrutement, de maintien en poste et de planification de la relève pour certains groupes professionnels.
- En particulier, l'augmentation de l'activité de dotation engendrée notamment par la mobilité accrue a une incidence sur la charge de travail des personnes chargées de la gestion des ressources humaines.

## *Rigueur dans la dotation des postes de cadres de direction*

- La fonction publique du Canada a une confiance toute particulière en la capacité de ses cadres de direction (EX) d'agir avec intégrité, de respecter les valeurs de l'institution et de faire preuve de professionnalisme. Compte tenu de l'étendue des responsabilités des cadres de direction, de leur rôle en matière de leadership, de la façon dont ils peuvent influencer leurs employés et leur organisation, et de l'incidence qu'ils peuvent avoir sur la réputation de la fonction publique, il est impératif d'accorder une attention particulière lorsqu'il s'agit de doter ces postes.
- Lors de la mise en œuvre de la LEFP en décembre 2005, la CFP a délégué son pouvoir de nommer des cadres de direction aux administrateurs généraux. En 2007-2008, la CFP a entrepris une vérification pangouvernementale de toutes les nominations à des postes de EX-4 et EX-5 et de 50 % des nominations à des postes de EX-1 à EX-3 effectuées dans 53 organisations pendant la première année de mise en œuvre de la LEFP.

- Même si, dans l'ensemble, la CFP a trouvé que les processus de nomination des cadres respectaient le mérite, il reste beaucoup de progrès à faire en ce qui concerne l'application des politiques de la CFP et des organisations. Sur 348 dossiers de nomination ayant fait l'objet d'examen, la moitié des nominations se sont révélées satisfaisantes, tandis que les autres présentaient quelques points qui méritaient une attention particulière.
- La CFP a découvert 47 cas de nominations insatisfaisantes sur le plan du mérite, des cas où il semblait y avoir eu un traitement préférentiel ou des lacunes quant aux documents clés aux fins de l'évaluation.
- La CFP utilisera cette vérification comme point de repère et adaptera ses activités de surveillance continues de façon à rendre compte efficacement des résultats des nominations de cadres de direction.
- La CFP s'engage à travailler avec les ministères, et examinera les services et conseils qu'elle fournit aux ministères et organismes.

### *Équité en matière d'emploi*

- La constitution d'une fonction publique représentative de la diversité canadienne est un objectif inscrit dans le préambule de la LEFP. En 2007-2008, la CFP a fourni une orientation, des outils et des services visant à aider les administrateurs généraux, les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines à atteindre les buts de l'équité en matière d'emploi.
- En 2007-2008, les 19 869 nominations à des postes pour une période indéterminée ou une durée déterminée de plus de trois mois à la fonction publique se répartissaient comme suit :
  - femmes à 58 % ;
  - personnes handicapées à 2,5 %;
  - Autochtones à 3,4 %.
- Dans le rapport annuel de l'an dernier, la CFP se disait préoccupée du taux à la baisse de représentation des membres des minorités visibles au regard des nominations externes à la fonction publique. Des changements récents à la base de données de la CFP sur les candidats ont révélé que le nombre de nominations externes à la fonction publique de membres des minorités visibles semble avoir été sous-estimé.

- La CFP étudie actuellement cette question d'importance en collaboration avec l'Agence de la fonction publique du Canada, le Bureau du Conseil privé, la Commission canadienne des droits de la personne et Statistique Canada. Dès que ce travail sera achevé, la CFP en fera rapport au Parlement.

### *Enquêtes*

- En 2007-2008, la CFP a perfectionné les processus de diverses enquêtes prévues par la LEFP. Grâce aux 169 enquêtes qu'elle a achevées au cours de l'exercice financier, la CFP a pu contribuer à l'intégrité du système de dotation et favoriser l'impartialité politique de la fonction publique.
- La LEFP précise clairement le mandat de la CFP qui consiste à mener des enquêtes lorsque l'on soupçonne une fraude et à prendre des mesures correctives. La CFP a entrepris des enquêtes au sujet de huit processus de nomination où l'on soupçonne de la fraude.
- Bien que plusieurs enquêtes soient toujours en cours, la CFP a relevé des cas de fraude dans trois des quatre dossiers maintenant clos et un cas d'allégation sans fondement.
- Lorsque les allégations de fraude concernant les nominations se confirment, la CFP peut révoquer la nomination, ne pas faire la nomination ou prendre toute mesure corrective qu'elle considère appropriée. Aux termes de l'article 133 de la LEFP, tous les cas de fraude avérés sont renvoyés à la Gendarmerie royale du Canada, qui détermine si une enquête criminelle doit avoir lieu.
- En 2007-2008, la CFP a mené 20 enquêtes concernant des allégations d'activités politiques irrégulières. Au cours de cette période, la CFP a mené à terme 17 enquêtes. Dans 16 cas, les résultats ont indiqué que les fonctionnaires visés s'étaient livrés à des activités politiques irrégulières allant à l'encontre des exigences de la LEFP, tandis que, dans l'autre cas, l'allégation d'activité politique irrégulière était non fondée.
- La CFP a pris des mesures correctives à cet égard, qui allaient d'un avis aux fonctionnaires pour les informer de leur non-conformité par rapport à la LEFP et d'un rappel de leurs obligations, jusqu'à des réprimandes écrites,

en passant par le fait d'exiger de l'organisation qu'elle communique clairement les renseignements concernant les activités politiques aux membres de son personnel.

- Cette année, la CFP publiera un rapport distinct sur les enquêtes. Ce rapport contient la plupart des résumés ayant trait à des cas fondés de fraude, y compris le nom des personnes impliquées. Il recense également les cas d'irrégularités mettant en cause des fonctionnaires qui se sont livrés à des activités politiques d'ordre fédéral, provincial ou territorial.

### *Activités politiques*

- Dans le cadre de son rôle de protection de l'impartialité politique de la fonction publique, la CFP examine les demandes de candidature présentées par les fonctionnaires. En 2007-2008, la CFP a reçu 45 nouvelles demandes de permission provenant de personnes désireuses de se porter candidates à des élections ou de le devenir. Les nouvelles demandes de candidatures à des élections municipales représentaient une fois de plus la majorité de toutes les demandes de candidatures reçues (64 %) au cours de l'exercice.
- Malgré les efforts qu'elles ont déployés sur le plan des communications, la CFP et les organisations fédérales doivent s'assurer que les fonctionnaires souhaitant participer à des activités politiques sont mieux informés de leurs obligations. Parmi celles-ci figure la nouvelle exigence législative selon laquelle ils doivent obtenir la permission de la CFP avant de se porter candidats à des élections municipales ou de le devenir.

### *Initiatives stratégiques*

- La CFP a aussi pris un certain nombre de mesures pour que le système d'embauche tienne compte des préoccupations que les parlementaires et d'autres parties intéressées ont soulevées.

### *Réservistes des Forces canadiennes*

- La CFP a travaillé en étroite collaboration avec Ressources humaines et Développement social Canada pour appuyer les modifications proposées à la LEFP au moyen du projet de loi C-40 qui a reçu la sanction royale le 17 avril 2008. Ces modifications visent à garantir que les fonctionnaires réservistes retrouvent leur emploi au sein des organisations de la fonction publique, après avoir pris un congé pour participer à certaines activités et opérations militaires au Canada ou à l'étranger, quelle que soit la durée de l'absence.

### *Priorité aux conjoints*

- La CFP s'emploie actuellement à rédiger un document sur le droit de priorité à des nominations externes pour les conjoints survivants des membres des Forces canadiennes, des membres de la Gendarmerie Royale du Canada et des fonctionnaires décédés dans l'exercice de leurs fonctions. Ce droit de priorité s'appliquera aussi aux conjoints des réservistes qui ont trouvé la mort en servant leur pays.

### *Zone nationale de sélection*

- En avril 2007, la CFP a élargi l'application obligatoire de la zone nationale de sélection (ZNS) à toutes les régions du pays en ce qui a trait à la dotation des postes de niveau d'agent au moyen de processus externes annoncés. Grâce à cette mesure, la proportion d'emplois de la fonction publique fédérale accessibles aux Canadiens est passée de 19 % à environ 55 %.
- La CFP vise à élargir l'application de la ZNS aux postes autres que ceux de niveau d'agent, en décembre 2008. La CFP a mis en œuvre un plan d'action visant à s'assurer que les organisations seront suffisamment préparées en vue de l'élargissement de l'application de la ZNS. L'analyse des études de cas et des projets pilotes permettra de déterminer des stratégies efficaces de gestion des bassins pour des niveaux et groupes professionnels précis. Selon le plan, la CFP doit fournir aux organisations des bassins issus de processus de dotation collective et leur faciliter la tâche lorsqu'ils décident d'en créer; elle doit mettre en place des ressources permettant la sélection aléatoire, puis offrir des services, selon le principe du recouvrement des coûts.

## Langues officielles

- Les Canadiens francophones et anglophones ont de nombreuses possibilités de se joindre à la fonction publique. En 2007-2008, 70,6 % des personnes nommées à la fonction publique ont indiqué que l'anglais était leur première langue officielle, tandis que 29,4 % ont indiqué qu'il s'agissait du français. Ces pourcentages sont demeurés à peu près les mêmes au cours des cinq derniers exercices.
- Les nominations à des postes bilingues pour une période indéterminée peuvent se faire sur une base impérative ou non impérative. En vertu du *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*, dans le cas où la nomination est non impérative, la personne nommée est exemptée de satisfaire aux exigences linguistiques du poste pendant deux ans, ce qui lui laisse le temps d'apprendre l'autre langue officielle. La période initiale d'exemption peut être prolongée pour les raisons énoncées dans le *Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique*.
- Depuis le 31 mars 2005, nous avons constaté une diminution constante du nombre de cas remontant à plus de deux ans qui sont non conformes au *Décret* ou à son règlement. En date du 31 mars 2008, nous avons noté 156 cas de ce type, tandis qu'au 31 mars 2005, nous en comptions 892. Cette réduction est attribuable aux efforts de surveillance tant de la CFP que des organisations fédérales.

## Services de dotation et d'évaluation et renouvellement de la fonction publique

- En 2007-2008, la CFP a poursuivi la transformation complète de ses activités dans le but d'offrir, aux organisations et gestionnaires, un centre d'expertise en dotation et en évaluation ainsi que des services en appui à leur capacité interne de dotation.
- En décembre 2007, le Conseil du Trésor du Canada a autorisé la CFP à élargir son pouvoir de recouvrement des coûts. Celle-ci a donc profité de l'occasion pour répondre aux besoins

des organisations en matière de services et d'outils de dotation modernisés, partout au Canada. La CFP demandera l'aide des sous-ministres dans la gouvernance des services qu'elle offre et créera, pour ce faire, le Comité consultatif des sous-ministres sur les services de dotation et d'évaluation de la CFP.

## Contribution au renouvellement de la fonction publique

- En 2007-2008, la CFP a mené sa plus importante campagne de recrutement postsecondaire à ce jour pour renouveler la fonction publique. Plus de 21 000 postulants ont présenté plus de 48 000 demandes d'emploi, ce qui représente une augmentation de 53 % par rapport à l'exercice précédent. Par suite des initiatives de recrutement postsecondaire de la CFP, les organisations fédérales ont embauché environ 1 000 diplômés, en date du mois de mars 2008.
- Plus de 22 millions de visites ont été faites sur le site Web de la CFP [emplois.gc.ca](http://emplois.gc.ca) et celui du Système de ressource de la fonction publique. Environ un million de candidatures ont été reçues de la part de plus de 279 000 chercheurs d'emploi en réponse à plus de 5 000 annonces.
- En 2007-2008, la CFP a géré divers processus pour les collectivités fonctionnelles en exécutant des processus de recrutement et en créant des répertoires et bassins de candidats entièrement ou partiellement évalués.
- En 2008-2009, la CFP contribuera encore directement aux objectifs du *Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique*. Elle aidera les organisations à recruter des diplômés à des postes pour une période indéterminée, en faisant une large place aux membres des minorités visibles. La CFP renforcera également « l'image de marque » de l'administration publique en mettant à l'essai, à l'échelle de la fonction publique, une nouvelle façon de présenter les salons des carrières, et élaborera un plan d'action en vue de la conception d'un site Web convivial s'adressant aux chercheurs d'emploi.

## Évaluations

- En 2007-2008, l'utilisation des instruments normalisés de la CFP a augmenté de plus de 30 % par rapport à l'exercice précédent. Il s'agit d'une augmentation générale attribuable à une hausse substantielle de la demande quant à divers examens de la CFP. Notons, par exemple, le nombre accru d'examens d'évaluation de langue seconde, une demande croissante en ce qui a trait aux examens de la CFP permettant d'évaluer la capacité cognitive, les compétences en communication écrite et en travail de bureau, ainsi qu'une augmentation portant au double le nombre d'examens (plus de 35 000) administrés et notés dans le cadre de processus de recrutement postsecondaire.
- La CFP a travaillé d'arrache-pied pour réduire le délai d'attente associé aux tests d'interaction orale. Par conséquent, le délai de prestation de services aux fins de dotation impérative et de formation linguistique est passé de 21 semaines, au printemps 2007, à moins de deux semaines, en février et en mars 2008.

## Célébration du centenaire

- En 2008, la Commission de la fonction publique (CFP) a célébré ses 100 ans consacrés à la protection du mérite et de l'impartialité dans la fonction publique canadienne, de même que la création de la Commission du service civil.
- L'impartialité est une tradition depuis l'adoption du principe du mérite en 1908. Depuis, le Parlement, les différents gouvernements et la bureaucratie se sont assurés d'établir une fonction publique impartiale fondée sur le mérite.
- Avant 1908, la loyauté à un parti politique était souvent un élément clé des nominations externes à la fonction publique. L'adoption du principe du mérite et la création de la Commission du service civil ont permis de veiller à ce que les fonctionnaires à Ottawa soient nommés en fonction de leurs qualifications et non d'allégeances politiques.

- En 1918, la *Loi sur le service civil* a élargi l'application du principe du mérite dans l'ensemble du pays. L'embauche fondée sur le mérite a donné lieu à l'établissement d'une fonction publique professionnelle et impartiale, et a pratiquement éradiqué toute influence politique du processus d'embauche.
- Étant donné que la fonction publique connaît actuellement une période de renouvellement importante, il est d'autant plus essentiel pour la CFP de demeurer vigilante et de veiller à ce que tous les fonctionnaires comprennent le principe de l'impartialité et y souscrivent.

## Regard vers l'avenir

De nombreuses personnes choisissent de faire carrière à la fonction publique fédérale pour la possibilité de vivre toute une gamme d'expériences intéressantes et de servir la population canadienne de différentes façons.

La fonction publique est reconnue pour son excellence, et elle adhère à un ensemble unique de valeurs et de règles d'éthique.

La LEFP constitue un fondement utile pour la transformation du système de dotation fédéral, tout en offrant un cadre uniforme pour l'ensemble de la fonction publique. Les mécanismes relatifs au recrutement, à l'évaluation et à l'acquisition des compétences nécessaires devront être flexibles pour que la fonction publique puisse continuer de s'adapter tout en respectant les valeurs de dotation de la LEFP.

Les valeurs que représentent le mérite et l'impartialité ont permis d'orienter la fonction publique du Canada au fil du siècle de changements. Elles demeureront une base durable et une assise solide de la fonction publique fédérale dans l'avenir, de sorte à lui permettre de toujours relever les défis qui se dressent devant la population canadienne.