



Protéger le mérite et la confiance du public

UN BULLETIN À L'INTENTION DES PARLEMENTAIRES

À L'INTÉRIEUR

Mot du président	1
La dotation au gouvernement fédéral et la CFP	2
Le mérite : la base d'une fonction publique efficace	2
Sélection des candidates et candidats qualifiés, où qu'ils soient	3
Les valeurs et un système de RH moderne	3
Portes ouvertes aux étudiants et étudiantes	3
La fonction publique : un employeur de choix	4
La valeur de la diversité	4
Rapports récents	5
Les fonctionnaires expriment un vif intérêt pour une carrière de cadre de direction	5
Accélération du processus de dotation grâce aux répertoires de candidates et candidats préqualifiés	5

En 1918, la Commission du service civil (aujourd'hui connue sous le nom de Commission de la fonction publique) s'est vu confier le mandat de protéger le mérite dans toutes les activités d'embauche de l'administration fédérale. Depuis ce temps, le mérite constitue le principe fondamental qui guide la composition de l'effectif fédéral.

emplois.gc.ca
Des possibilités d'emploi
au bout des doigts!

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2003

ISSN 1705-3854

www.psc-cfp.gc.ca

VOLUME 1, NUMÉRO 1, HIVER 2003

PAGE 1

L'objectif de Protéger le mérite et la confiance du public consiste à favoriser un dialogue constructif avec les parlementaires en traitant des enjeux fondamentaux auxquels fait face la Commission de la fonction publique.

Mot du président - La confiance du public avant tout

Selon une récente enquête gouvernementale menée par Millward Brown Goldfarb, la confiance qu'ont les Canadiens et les Canadiennes dans leurs institutions publiques demeure peu élevée; en effet, seulement 36 % d'entre eux font confiance en la capacité du gouvernement fédéral de bien faire les choses. La pertinence et les normes éthiques des politiciens et politiciennes, des partis politiques, des institutions publiques et des fonctionnaires embauchés pour les servir sont, une fois de plus, remises en question. Les Canadiens et les Canadiennes s'attendent à ce que les fonctionnaires soient compétents, impartiaux, représentatifs et en mesure de les servir dans la langue officielle de leur choix. Le mérite est le principe fondamental d'une telle fonction publique.

Il incombe aux personnes qui sont appelées à servir les Canadiens et les Canadiennes d'établir et de maintenir la confiance de la population dans leurs institutions et leurs représentants et représentantes. En tant qu'organisme indépendant qui relève du Parlement, la Commission de la fonction publique (CFP) défend l'intérêt public en protégeant le principe du mérite. Notre priorité demeure la surveillance et la protection du mérite alors que nous poursuivons nos efforts en vue de simplifier le régime de dotation.

Le Parlement a créé la CFP pour qu'elle travaille en collaboration avec les responsables du système de dotation de la fonction publique afin de s'assurer que les fonctionnaires servent les Canadiens et les Canadiennes avec professionnalisme et excellence, des qualités qui tirent leur origine des processus de dotation justes, équitables et transparents.

Les Canadiens et les Canadiennes de même que les parlementaires veulent une telle fonction publique, et nous nous engageons à atteindre cet objectif. La réforme législative concernant la modernisation de la gestion des ressources humaines dans l'administration fédérale est une occasion unique pour la CFP de collaborer avec les parlementaires en vue de faire progresser les valeurs propres à la fonction publique. Or, nous devons composer avec un milieu de plus en plus marqué par la

rareté des ressources, la rapidité des changements technologiques ainsi qu'une plus grande incertitude sur la scène internationale.

Dix ans se sont écoulés depuis la dernière grande réforme législative en matière d'emploi à la fonction publique. Les changements qui seront apportés aujourd'hui auront une incidence sur les Canadiens et les Canadiennes pendant de nombreuses années. Le rôle des parlementaires est fondamental en ce sens qu'ils et elles doivent s'assurer que les principes à partir desquels le Canada s'est doté d'une fonction publique professionnelle seront encore là pour les générations à venir.

Dans ce premier numéro de *Protéger le mérite et la confiance du public*, nous présentons notre point de vue sur des questions qui intéresseront les parlementaires, notamment la modernisation du système de dotation de la fonction publique et l'accès de plus en plus grand aux emplois du gouvernement fédéral. Nous espérons que le présent numéro et les suivants sauront favoriser entre nous un dialogue fructueux, jetant ainsi les bases d'un partenariat solide avec les parlementaires, les ministères ainsi qu'avec les professionnels et professionnelles des ressources humaines, de manière à assurer le public qu'il peut avoir confiance dans la fonction publique du Canada.

N'hésitez pas à communiquer avec nous si vous désirez obtenir de plus amples renseignements sur ce sujet ou sur tout autre sujet d'intérêt commun. Vous pouvez me joindre au numéro 992-2788 ou, si vous le préférez, me faire parvenir un courriel à l'adresse suivante : Scott.Serson@psc-cfp.gc.ca.

Espérant recevoir bientôt de vos nouvelles, je vous prie d'agréer mes plus cordiales salutations.

Scott Serson

Scott Serson, président
Commission de la fonction publique
du Canada



La dotation au gouvernement fédéral et la CFP

Le principal défi que tous les professionnels et professionnelles de la collectivité des ressources humaines doivent relever aujourd'hui consiste à soutenir les fondements d'un système moderne et responsable de dotation. Les sous-ministres de même que les administratrices et administrateurs généraux des organismes gouvernementaux doivent rendre compte à la Commission de la fonction publique (CFP) du rendement de leur système de dotation au moyen d'un rapport annuel sur le rendement. Le rapport et des outils de soutien à la responsabilisation tels que la surveillance des activités de dotation et des vérifications aident à constituer la base de notre Rapport annuel au Parlement. Celui-ci est présenté à l'automne et vise à informer le Parlement et les Canadiens et les Canadiennes du fonctionnement du système.

La CFP est régie par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). La CFP a toujours joué un rôle crucial dans le développement et la modernisation du système de dotation en travaillant en étroite collaboration avec les ministères, tout en assurant par la même occasion la surveillance du système.

Pour des raisons d'efficacité et pour permettre aux gestionnaires de prendre en charge le système de responsabilisation, la dotation au sein du gouvernement fédéral est devenue un modèle basé sur une délégation importante des pouvoirs. En vertu de la *Loi*, la CFP a le pouvoir de remettre aux ministères et organismes fédéraux un cadre de dotation global fondé sur le mérite – un principe qui suppose le respect des trois valeurs liées aux processus que sont l'égalité, la justice et la transparence.

Aujourd'hui, les administratrices et administrateurs généraux des ministères et des organismes gouvernementaux régis par la LEFP bénéficient de pouvoirs de dotation étendus qui leur sont délégués. Cela leur permet de créer des systèmes adaptés à leurs besoins. Ils et elles doivent cependant s'assurer que ces systèmes permettent de constituer un effectif qui soit impartial, compétent et représentatif tout en étant en mesure de servir les Canadiens et les Canadiennes dans la langue officielle de leur choix.

Ainsi, pendant que les ministères sont responsables des affaires courantes, il revient à la CFP de surveiller l'intégrité de la dotation à la fonction publique. En cas de lacunes du système, la CFP a le pouvoir d'adopter des mesures correctives qui peuvent aller jusqu'à l'annulation des nominations et le retrait de la délégation d'autorité.

La surveillance que nous assurons se veut proactive, ce qui nous permet de constater que les ministères comprennent davantage le système de dotation et sont plus en mesure de se l'approprier. Dans le cadre de notre partenariat avec les ministères et les organismes gouvernementaux, nous favorisons l'élaboration de plusieurs meilleures pratiques ainsi que des projets pilotes conçus pour faire l'essai d'approches plus « responsables » en matière de dotation.

Voici trois sujets importants que nous surveillons de près avec les ministères et organismes gouvernementaux :

❶ L'embauche à court terme

Au cours des deux dernières décennies, les secteurs public et privé ont eu de plus en plus recours à une main-d'œuvre non conventionnelle. Pour l'effectif permanent, l'embauche à court terme présente l'avantage de lui procurer un soutien, de réduire les coûts et d'offrir à l'employeur plus de souplesse lorsqu'il faut s'adapter au cycle conjoncturel. Toutefois, en ayant recours au service d'une main-d'œuvre à court terme comme seul outil de dotation,

l'on compromet la compétence, l'égalité d'accès et le traitement équitable des employés et employées. De plus, cette façon de faire a un effet négatif sur la représentativité et augmente du même coup les possibilités de nominations partisans.

❷ Qualité de la documentation sur la dotation

La manque de documentation adéquate sur les mesures de dotation exercées dans certains cas nous inquiète, car cette lacune ébranle le principe même de responsabilisation. Le manque de documentation de base nous empêche d'examiner à fond le processus d'embauche et de vérifier si les valeurs de justice, de compétence et d'impartialité y sont respectées. Nous approfondirons cette question dans notre prochain Rapport annuel au Parlement.

❸ Modernisation de la gestion des ressources humaines

À mesure que la modernisation de la fonction publique fédérale progressera, la CFP jouera un rôle primordial pour ce qui est de préserver l'intégrité du principe du mérite et de présenter au Parlement des méthodes novatrices et efficaces de dotation en vue de répondre aux besoins de planification et de développement des ressources humaines en cette ère de l'information. C'est une obligation et un mandat que nous prenons très au sérieux. ♦

Le mérite : la base d'une fonction publique efficace

« La Commission est un organisme parlementaire indépendant qui s'assure que les activités de dotation et de recrutement à la fonction publique sont effectuées conformément au principe du mérite.

Nous croyons que la protection de ce principe est essentielle à une fonction publique efficace. Au cours des dix

dernières années, l'ancien vérificateur général a fait remarquer à plusieurs reprises que la fonction publique fédérale du Canada est l'une des fonctions publiques les mieux respectées au monde. Nous croyons que c'est le résultat direct de l'application des valeurs qui nous ont si bien servis au fil des ans. » ♦

Scott Serson, lors d'une comparution devant le Comité permanent des comptes publics en mai 2001

Les valeurs et un système de RH moderne

La modernisation est l'expression à la mode actuellement dans plusieurs cercles de la capitale lorsqu'il s'agit de la fonction publique fédérale. La Commission soutient entièrement le gouvernement dans son initiative de modernisation du système de dotation de la fonction publique fédérale; cependant, elle doit continuer de sauvegarder et d'adapter le principe du mérite en fonction d'un milieu des ressources humaines en pleine évolution.

Voici quelques principes qui doivent guider la CFP pendant cette période de changements, principes auxquels nous tenons parce qu'en s'en inspirant, nous aurons plus de chances de créer un milieu des ressources humaines modernisé qui soit réellement efficace :

- le principe du mérite – fondamental lors du recrutement et de la promotion – garantit une fonction publique hautement compétente, professionnelle et représentative;
- la surveillance indépendante de la dotation en vue de sauvegarder à la fois l'intégrité du principe du mérite et la crédibilité de la fonction publique. La surveillance pendant le processus de dotation et après coup doit être garante de la protection du principe du mérite. Or, cela ne constitue que deux aspects d'une approche plus globale axée principalement sur l'amélioration et l'innovation;
- un système de dotation fondé sur les valeurs devrait continuer de garantir aux gestionnaires plus de pouvoirs et de responsabilités, pour leur permettre de s'adapter aux changements des milieux opérationnels et des besoins de la clientèle;
- un engagement permanent envers les langues officielles et l'équité en matière d'emploi. ♣

Portes ouvertes aux étudiants et étudiantes

Donner aux meilleurs étudiants et étudiantes du Canada un plus grand accès aux emplois du gouvernement fédéral constitue une importante priorité de la CFP. En 1998, grâce au programme d'intégration des étudiants et des étudiantes, on a trouvé un moyen simple et rapide d'ouvrir les portes de la fonction publique aux nouveaux diplômés et diplômées. Le programme permet aux gestionnaires d'embaucher, pour une durée déterminée ou indéterminée, des étudiantes ou étudiants qui ont achevé leur programme d'études, qui ont déjà travaillé à la fonction publique et dont l'évaluation du stage était méritoire.

La CFP a récemment apporté plusieurs améliorations au mécanisme d'intégration qui devraient rendre encore plus attrayante l'embauche dans la fonction publique. Le premier changement permet à l'étudiant ou à l'étudiante qui a terminé ses études de s'intégrer à la fonction publique pendant une période

pouvant atteindre 18 mois, plutôt que 12 mois comme c'était le cas auparavant. Le deuxième changement permet l'intégration entre ministères et organismes gouvernementaux, plutôt qu'entre ministères exclusivement. Cette possibilité peut s'avérer utile lorsqu'un ministère ou un organisme a employé une étudiante ou un étudiant exceptionnel, mais ne peut envisager de l'embaucher à plein temps lorsque cette personne sera diplômée.

La CFP continuera de réexaminer régulièrement le programme d'intégration des étudiants et des étudiantes pour s'assurer que celui-ci simplifie l'entrée des étudiants et étudiantes de haut calibre à la fonction publique. ♣

emplois.gc.ca

Des choix de carrière
au-delà de votre imagination!

Sélection des candidates et candidats qualifiés, où qu'ils soient

Un des principaux objectifs de la Commission, c'est d'éliminer les obstacles géographiques (appelés aussi zones de sélection) qui empêchent des Canadiens et des Canadiennes qualifiés d'accéder à certains emplois au sein du gouvernement fédéral. Nous avons pris connaissance des préoccupations formulées à la Chambre des communes et dans les médias à cet égard, et nous prenons des mesures concrètes pour éliminer les obstacles et faciliter l'accès des Canadiens et des Canadiennes à tous les emplois. En fait, cette démarche est un point important du mandat qu'a reçu la Commission de moderniser le recrutement.

C'est grâce à la technologie moderne que nous élargirons l'accès aux emplois et simplifierons le processus de sélection, comme l'ont fait ressortir deux projets pilotes qui ont consisté, l'un à tester une zone nationale de sélection, l'autre à tester le recrutement électronique. Les études effectuées par la Commission ont montré que, même si nous investissons massivement dans le système manuel actuel, cela ne permettra pas d'étendre les zones de sélection. Cela s'explique par le fait que le personnel n'est pas en mesure de traiter à la main, en un temps raisonnable, la quantité de demandes qui lui parviennent. La technologie constitue la seule solution viable. Le recrutement électronique permettra à la CFP ainsi qu'aux ministères et organismes d'administrer un volume croissant de demandes. Il facilitera la présélection et raccourcira le processus d'embauche tout en améliorant sa qualité.

Vous trouverez les résultats des deux projets pilotes, et les prochaines étapes suggérées par la CFP, dans le rapport intitulé *Améliorer l'accès des Canadiennes et Canadiens aux emplois de la fonction publique fédérale*, sur notre site Web : http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/aos/index_f.htm. Ces résultats et les prochaines étapes ont été présentés au Parlement lors d'une séance d'information technique qui a eu lieu en novembre 2002.

Améliorer l'accès des Canadiennes et Canadiens aux emplois de la fonction publique du Canada, où qu'ils soient, est un objectif que la CFP partage avec les parlementaires, et nous sommes convaincus que le recrutement électronique représente le seul moyen d'atteindre cet objectif.

La fonction publique : un employeur de choix

Les données statistiques tirées des activités de recrutement de la CFP montrent que la fonction publique fédérale demeure un employeur de choix pour de nombreuses personnes à la recherche d'un emploi.

Données sur l'embauche

- **Volumes**

En 2001-2002, la CFP a reçu 470 000 demandes d'emploi, ce qui représente en moyenne 111 demandes par processus de recrutement.

- **Tendances du recrutement**

Le pourcentage de personnes embauchées pour une période indéterminée continue de croître par rapport à celui des personnes embauchées pour une période déterminée. Il est passé de 12 % en 1997-1998 à 24 % en 2001-2002. Entre le 1^{er} avril 2001 et le 31 mars 2002, 5 046 personnes embauchées pour une période indéterminée sont venues s'ajouter au noyau de la fonction publique qui comptait 155 360 personnes au 31 mars 2001.

- **Rapidité de la dotation**

Dans la fonction publique, le temps généralement consacré à la dotation par voie de concours d'un poste de durée indéterminée est évalué à environ 14 semaines. ♦

Programme fédéral
d'expérience de travail
étudiant

emplois.gc.ca

Venez acquérir
de l'expérience à la
fonction publique
du Canada

La valeur de la diversité

Minorités visibles

Une fonction publique fondée sur le mérite, qui reflète la diversité de la population de notre pays, se trouve dans une position avantageuse pour servir les intérêts de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes. Voilà une réalité que le premier ministre n'a fait que confirmer lorsqu'il s'est engagé à promouvoir une fonction publique réellement représentative.

Or, favoriser la diversité au sein de l'effectif fédéral suppose avoir les moyens nécessaires. Le plan d'action *Faire place au changement* en est un : il engage le gouvernement fédéral à doter chaque ministère d'objectifs-repères d'équité en emploi. Ceux-ci viennent appuyer l'application du principe du mérite. Au moyen de nos systèmes de sensibilisation, d'embauche et de recrutement, nous contribuons à l'élimination d'obstacles systémiques qui empêchent entre autres les personnes qualifiées, issues des minorités visibles, de faire partie de l'effectif du gouvernement fédéral.

Dans le cadre de l'engagement qu'elle a pris d'aider les ministères à réaliser leurs objectifs d'équité en matière d'emploi, la Commission rencontre les parlementaires et les membres des comités pour examiner les activités de dotation. Elle prévoit aussi des rencontres avec les responsables des ministères et organismes gouvernementaux au cours des semaines et des mois à venir. Ces réunions constituent des tribunes propices aux échanges de vues sur les meilleures pratiques et les défis à relever. ♦

Personnes handicapées

À l'avant-plan de nombreux projets de la fonction publique, on trouve le recrutement et la déclaration volontaire des personnes handicapées. La CFP reconnaît que la fonction publique a besoin d'un encadrement qui la sensibilise aux enjeux complexes que présente la question des personnes handicapées. Il suffit de penser au manque de connaissances des membres de la fonction publique et du public à l'égard des problèmes auxquels font face les personnes ayant des difficultés d'apprentissage. Cet exemple et la récente augmentation du nombre de demandes de mesures d'adaptation pendant les processus d'évaluation et de sélection soulignent le besoin d'une information supplémentaire sur l'évaluation des personnes handicapées.

En publiant une version actualisée des *Lignes directrices relatives à l'évaluation des personnes handicapées*, le Centre de psychologie du personnel de la CFP aide les gestionnaires à relever certains de leurs défis. Avec le soutien de la nouvelle politique commune de la CFP et du Secrétariat du Conseil du Trésor, intitulée *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation*, ces lignes directrices donnent à la clientèle les connaissances essentielles des principes généraux et des pratiques à suivre pour décider des mesures d'adaptation. Ces lignes directrices se trouvent sur notre site Web, à l'adresse suivante : http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc/disability/disability_preface_f.htm . ♦

Rapports récents

- Le *Rapport annuel 2001-2002* au Parlement, une pièce importante du cadre de responsabilisation, a été publié au mois d'octobre. http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2002/index_f.htm
- Le *Rapport ministériel sur le rendement 2001-2002*, un autre élément majeur du cadre de responsabilisation, a été rendu public en novembre. Le rapport illustre l'influence positive de la CFP et la valeur qu'elle a apportée au système de dotation de la fonction publique. http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/01-02/PSC/PSC0102dpr01_f.asp
- Le *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique* a été rendu public en novembre. Il s'agit d'une étude traitant de l'état de préparation et de la volonté des membres des groupes de relève du personnel de direction d'occuper des postes de direction. Elle se veut une compilation des conclusions du *Sondage de 2002 auprès des gestionnaires et des professionnels*. http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/reports-rapports/esr-rrd/index_f.htm
- L'*Étude thématique sur les valeurs en dotation* – Bien que des progrès aient été accomplis à plusieurs égards, l'étude fait ressortir le fait qu'il reste beaucoup de travail à faire dans bien des domaines pour répondre aux besoins à long terme en matière de recrutement et de renouvellement. Parmi les domaines figurent la surveillance des opérations de dotation, le renforcement de la capacité de la collectivité des ressources humaines et l'amélioration de la planification stratégique en matière de ressources humaines. http://publiservice.gc.ca/hr/lhp/2002/02_40f.htm ♦

Les fonctionnaires expriment un vif intérêt pour une carrière de cadre de direction

Un récent sondage mené auprès des groupes de relève de la direction (c'est-à-dire les gestionnaires et les professionnelles constituant plus de 90 % des nominations à ce niveau) a montré que le répertoire de personnes servant à pourvoir les postes de cadres de direction de niveau d'entrée serait suffisant.

Le sondage, mené par la Direction de la recherche de la CFP, est le premier depuis ces dernières années à porter sur la population formant les groupes de relève. Il fait d'ailleurs l'objet d'un examen plus approfondi dans le tout nouveau rapport intitulé *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement de la fonction publique*. Les répondants et les répondantes ont exprimé un vif intérêt pour une carrière de cadre de direction. Ils et elles se sont dits persuadés qu'une carrière de gestionnaire leur donnerait l'occasion d'œuvrer dans un contexte plus global, d'influencer le progrès et d'avoir un meilleur accès aux hautes instances gouvernementales – toutes des possibilités fort stimulantes à leurs yeux. De tous ceux et celles qui ont manifesté un intérêt pour une carrière de cadre de direction, environ deux personnes sur trois jugent qu'elles seraient prêtes à occuper un poste de ce niveau d'ici à deux ans. Le sondage

a toutefois fait ressortir que l'ensemble des sondés ont des besoins en matière de formation. Ils souhaitent profiter notamment d'expériences de travail au niveau politique et apprendre une seconde langue. La CFP prend les mesures nécessaires pour répondre aux besoins.

Il est encourageant de noter que les membres des groupes traditionnellement sous-représentés, tels que les femmes et les membres des minorités visibles, ont montré un vif intérêt pour une carrière de gestionnaire. En effet, les membres du groupe des minorités visibles ont manifesté une plus grande volonté de progresser dans leur carrière que tous les autres répondants et répondantes. Il est bon de souligner cependant que les membres de ce groupe demeurent sous-représentés au sein des groupes de relève traditionnels d'où l'on recrute le personnel de direction. Cela influencera la capacité que nous aurons d'assurer au sein de l'effectif de direction la diversification souhaitée. Nous mettrons en œuvre des stratégies qui nous permettront d'atteindre les objectifs-repères du plan d'action *Faire place au changement*. Parmi ces stratégies figurent le recours au recrutement externe et le fait d'offrir aux membres des minorités visibles les outils nécessaires pour qu'ils connaissent du succès dans leur carrière à la fonction publique. ♦

Accélération du processus de dotation grâce aux répertoires de candidates et candidats préqualifiés

La Commission délègue aux ministères le pouvoir de faire, en fonction de chaque cas, des nominations à partir de répertoires de candidats et candidates préqualifiés, suivant un cadre de gestion rigoureux. Cette mesure vise à accroître l'accès de ces personnes aux emplois du gouvernement fédéral. En plus de favoriser les partenariats et une nouvelle répartition de la charge de travail, cette délégation fait également en sorte que tous les ministères soient responsables de leurs propres décisions de dotation. Elle favorise en outre l'établissement de répertoires de candidats et candidates préqualifiés pour certaines collectivités fonctionnelles, comme les ingénieurs et ingénieures ou d'autres groupes professionnels. En vue de permettre une

surveillance étroite du processus relatif aux répertoires de candidats et candidates préqualifiés, la délégation n'est mise à l'essai qu'avec les ministères intéressés.

Instauration d'un système de recours simplifié

La CFP a également instauré un système simplifié de recours pour les candidats et candidates faisant partie des répertoires. Les candidats et candidates non reçus peuvent désormais exercer un recours – y compris un examen par un tiers – dès que la décision est rendue. Cette mesure aura pour effet d'épargner temps et ressources tout en permettant à une tierce partie d'effectuer un examen en profondeur de la décision. ♦

Information

Kathy Trim, directrice

Affaires publiques

Commission de la fonction publique
du Canada

613-992-9563

katharine.trim@psc-cfp.gc.ca

www.psc-cfp.gc.ca