



Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada



Commission de la fonction publique
Rapport annuel

2004-2005

Chapitre 1 – Vue d'ensemble



Commission de la fonction publique
Rapport annuel

2004-2005

Chapitre 1 – Vue d’ensemble

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Le présent rapport est également disponible sur notre site Web à l'adresse suivante :
www.psc-cfp.gc.ca

N° de catalogue : SC1-2005
ISBN 0-662-69205-5

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la Commission de la
fonction publique du Canada, 2005

L'honorable Liza Frulla, C.P., députée
Ministre du Patrimoine canadien
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le Rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2004-2005.

Nous vous présentons le rapport conformément à l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (chapitre P-33, Lois révisées du Canada, 1985).

Nous vous prions d'agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.



La présidente,
Maria Barrados



La commissaire,
Manon Vennat



Le commissaire,
David Zussman

Énoncé de mission, de vision et de valeurs de la CFP

Mission et vision – viser l'excellence

La Commission de la fonction publique s'efforce de bâtir une fonction publique vouée à l'excellence. Nous protégeons le principe du mérite, l'impartialité, la représentativité et l'usage des deux langues officielles.

Nous protégeons également l'intégrité du processus de dotation dans la fonction publique et l'impartialité politique des fonctionnaires. Nous élaborons des politiques et des orientations pour les gestionnaires de la fonction publique et les tenons responsables de leurs décisions en matière de dotation. Nous procédons à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations. En tant qu'organisme indépendant, nous faisons rapport des résultats obtenus au Parlement.

Nous recrutons, pour la fonction publique, des Canadiennes et des Canadiens de talent de toutes les régions du pays. Nous renouvelons sans cesse nos services de recrutement pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice.

Des valeurs pour guider nos actions

Pour servir le Parlement et les Canadiens et les Canadiennes, nous sommes guidés par les valeurs suivantes, auxquelles nous adhérons avec fierté :

Intégrité dans nos actes;

Justice dans nos décisions;

Respect dans nos relations;

Transparence dans nos communications.

Table des matières

Avant-propos	3
Message de la Commission	5
Résumés	15
Chapitre 2 – Surveillance	16
Chapitre 3 – Services	20
Annexes	23
Annexe 1 : Décrets d’exemption	24
Annexe 2 : Exemptions particulières	29
Annexe 3 : Glossaire	32
Biographies	41
Maria Barrados, présidente	42
Manon Vennat, commissaire	43
David Zussman, commissaire	44
Commission de la fonction publique	45
Organigramme de la CFP	46
Bureaux de la Commission de la fonction publique	47

Avant-propos



Avant-propos

- 1.1 Nous avons le plaisir de présenter le Rapport annuel 2004-2005 de la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada.
- 1.2 Le rapport présente une évaluation du système de dotation, réalisée en fonction des renseignements que nous ont transmis les ministères et les organismes au moyen du compte rendu de leurs activités, ainsi que des connaissances acquises grâce à des enquêtes, à des études spéciales et à des sondages. Le rapport ministériel sur le rendement, qui sera présenté après le rapport annuel, énonce les objectifs stratégiques de la CFP et fait état de notre rendement, en tant qu'organisation, pour ce qui est de l'atteinte des priorités déterminées.
- 1.3 Le rapport porte principalement sur l'examen du rendement des organisations fédérales, en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* actuelle; il présente également le cadre de responsabilisation que nous avons élaboré en application de la nouvelle Loi, dont l'entrée en vigueur complète est prévue en décembre de cette année.
- 1.4 Cette année, le rapport est présenté différemment : il comporte trois chapitres distincts. Ce modèle met davantage l'accent sur le partage de nos rôles dans les domaines de la surveillance et de la prestation de services. Le chapitre 1 présente le message de la Commission, les résumés du chapitre 2, *Surveillance*, et du chapitre 3, *Services*, les annexes connexes, la biographie des commissaires, un organigramme et les bureaux de la CFP.

Message de la Commission



Message de la Commission

- 1.5 La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), qui s'inscrit dans le cadre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), constitue le premier grand changement législatif apporté à la gestion des ressources humaines au sein du gouvernement fédéral depuis plus de 35 ans. La nouvelle LEFP, dont l'entrée en vigueur complète est prévue pour décembre 2005, prévoit de nombreuses possibilités et de nombreux défis importants que devront relever les gestionnaires de la fonction publique, les administrateurs généraux et les administratrices générales, les organismes centraux ainsi que la Commission de la fonction publique (CFP).
- 1.6 D'importantes parties de la LMFP sont déjà en place, notamment les articles qui prévoient la mise en vigueur du nouveau régime des relations de travail, la création de l'École de la fonction publique du Canada ainsi que l'établissement de la nouvelle structure de gouvernance de la Commission. De nombreuses tâches ont déjà été accomplies, mais il reste encore un travail considérable à réaliser pour se préparer en vue de la mise en œuvre complète de la nouvelle LEFP.
- 1.7 L'exercice 2004-2005 a posé un défi de taille aux ministères et aux organismes fédéraux : ils ont dû continuer à œuvrer conformément à la LEFP actuelle, tout en se renseignant sur la nouvelle *Loi* et en se préparant à fonctionner en vertu de celle-ci.
- 1.8 Le Canada peut s'enorgueillir de l'excellence de sa fonction publique. Les réformes actuelles accroîtront la capacité des fonctionnaires fédéraux de relever les défis que pose la gestion des ressources humaines au 21^e siècle. La nouvelle *Loi* renforce notre engagement envers la prestation de services de très grande qualité assurés par une fonction publique axée sur le mérite et l'impartialité – une fonction publique qui est vouée à l'excellence, est représentative de la diversité du Canada, exerce ses activités avec intégrité et fournit des services aux Canadiens et aux Canadiennes dans la langue officielle de leur choix.
- 1.9 La CFP se chargera de protéger, de façon indépendante, le système de gestion des ressources humaines axé sur le mérite et l'impartialité. Nous veillerons également à ce que la fonction publique fédérale soit caractérisée par des pratiques d'emploi justes et transparentes qui mèneront à la fonction publique envisagée dans la *Loi*.

Le déroulement de la dotation

- 1.10 La fonction publique fédérale est une institution diversifiée et particulièrement complexe qui dépend des milliers de fonctionnaires qui y travaillent. L'an dernier, par exemple, près de 35 000 personnes ont été embauchées à la fonction publique et plus de 46 000 mesures internes de recrutement ont été réalisées. Malgré le nombre important d'opérations de dotation, tant internes qu'externes, qui ont lieu chaque année à la fonction publique, seul un petit nombre d'entre elles sont contestées ou mises en question. Par exemple, en 2004-2005, à peine 1 223 opérations de dotation internes ont été portées en appel et 166 ont fait l'objet d'enquêtes. Une étude menée par la CFP en 1995 a révélé que, pendant les 10 années précédentes (de 1985 à 1995), moins de deux pour cent de toutes les opérations de dotation susceptibles d'appel avaient effectivement fait l'objet d'appels. Depuis, le volume d'appels est demeuré relativement stable.
- 1.11 Dans la majorité des cas, la dotation se fait correctement. On relève certaines exceptions, dont un certain nombre figure dans le rapport. Ces exceptions font ressortir les domaines où des améliorations sont nécessaires. Le rapport fait également état de certaines pratiques qui ne devraient pas être intégrées dans le nouveau régime. Parmi celles-ci figurent la réticence à innover ou à tirer parti de la souplesse qui existe déjà ainsi que les comportements qui minent la confiance des fonctionnaires à l'égard de l'intégrité du système.
- 1.12 S'il est vrai que le nombre de nouvelles recrues à la fonction publique a diminué au cours des deux dernières années, l'embauche se fait toujours principalement au sein de l'effectif occasionnel, soit les emplois étudiants, l'emploi temporaire et les emplois pour une période déterminée. Le nombre de personnes nommées pour une durée indéterminée (postes permanents) a également diminué, passant à 9 426, soit six pour cent de l'ensemble de la fonction publique qui compte 153 043 fonctionnaires employés pour une durée indéterminée (postes permanents). De ces recrues embauchées pour une durée indéterminée (postes permanents), 3 400 ont été recrutées à l'extérieur de la fonction publique, les autres étant embauchées à partir du répertoire des personnes nommées pour une période déterminée.
- 1.13 Les gestionnaires nous ont fait part de la nécessité d'embaucher rapidement et du fait que le système actuel est trop rigide et contraignant pour permettre les nominations permanentes. Il n'est pas dans l'intérêt des gestionnaires d'embaucher une personne qui n'est pas en mesure d'effectuer le travail, d'autant plus qu'ils ne disposent pas toujours du budget nécessaire pour embaucher du personnel permanent. Or, l'embauche de personnel temporaire ou de personnel nommé pour une période déterminée ne correspond habituellement pas aux exigences plus sévères liées aux nominations permanentes, exigences qui visent à assurer l'accès élargi et la représentativité.

La prédominance de l'embauche du personnel occasionnel est contraire à l'accès équitable des Canadiens et des Canadiennes aux emplois dans la fonction publique et à la représentativité de la fonction publique du Canada.

- 1.14 Par ailleurs, des données indiquent que la voie à suivre pour obtenir un emploi permanent passe habituellement par l'effectif occasionnel. À peine 26 p. 100 des personnes embauchées provenaient de l'extérieur de la fonction publique. Les travailleuses et les travailleurs embauchés à partir de l'effectif occasionnel sont clairement avantagés lors des concours visant à doter des postes permanents. Ces personnes ont bénéficié d'un accès pri-vilégié au lieu de travail et de la possibilité de se renseigner au sujet de l'emploi et de la fonction publique avant de poser leur candidature.
- 1.15 Grâce au cadre que la nouvelle LEFP fournira, les gestionnaires auront plus de latitude pour faire des nominations. Selon le cadre, la planification des ressources humaines devra également être intégrée à la planification opérationnelle. Nous nous attendons à ce qu'ensemble ces changements permettent l'embauche de travailleuses et de travailleurs occasionnels uniquement pour du travail occasionnel, non pour des postes permanents par des voies indirectes.
- 1.16 Les gestionnaires devront concerter leurs efforts afin de modifier les pratiques du passé et de se préparer à recourir à de plus grands répertoires de fonctionnaires pressentis au sein de leur organisation ou des collectivités fonctionnelles. À titre d'exemple, nous avons été découragés de constater que les ministères font très peu appel aux étudiantes et aux étudiants qui participent au Programme de recrutement postsecondaire. Celui-ci est ouvert à toutes les étudiantes canadiennes et tous les étudiants canadiens de niveau postsecondaire, qui sont présélectionnés, évalués et disponibles en vue d'un placement rapide. Un certain nombre d'initiatives sont actuellement mises en œuvre en vue d'accroître le recours au programme en l'adaptant mieux aux besoins des gestionnaires.

Pratiques nécessitant une attention particulière

- 1.17 Dans le cadre de la préparation en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP et compte tenu de notre obligation d'assurer une surveillance accrue, nous avons amélioré le contrôle exercé sur le système de dotation actuel et les vérifications réalisées à ce sujet. Le rapport vise, en particulier, à faire ressortir nos constatations concernant l'égalité d'accès, l'impartialité et la représentativité.

- 1.18 En vertu de la nouvelle *Loi*, l'accès équitable à la fonction publique, donnant lieu à un effectif représentatif et impartial, demeure un objectif clé. Nos constatations, faites dans le contexte de la LEFP actuelle, demeureront pertinentes après la mise en œuvre de la nouvelle *Loi*.
- 1.19 Les efforts visant à rendre les emplois dans la fonction publique plus généralement accessibles à tous les Canadiens et les Canadiennes ont jusqu'ici donné peu de résultats. Les gestionnaires se sont conformés aux exigences minimales de la politique et ont effectué du recrutement à l'échelle nationale dans le cas des emplois de niveau supérieur; dans l'ensemble, toutefois, ils ont tout de même opté pour limiter les concours à certaines régions géographiques. Cette option sert à gérer un grand nombre de candidats et de candidates. Par conséquent, 19 p. 100 de tous les emplois affichés à l'extérieur et 28 p. 100 des emplois dans la région de la capitale nationale ont été dotés en fonction d'une zone nationale de sélection.
- 1.20 Nous cherchons des moyens d'accroître l'utilisation de la zone nationale de sélection en profitant des assouplissements qu'offre la nouvelle LEFP, en ayant recours au recrutement électronique et en rendant accessibles au grand public partout au Canada, les postes d'agent dans la région de la capitale nationale. Nous avons élaboré et mis à l'essai un prototype de système de recrutement électronique que nous mettrons à la disposition des gestionnaires. Nous comptons réaliser d'importantes avancées dans ce domaine au cours de la prochaine année.
- 1.21 Notre étude sur le favoritisme personnel¹ indique que les fonctionnaires fédéraux sondés estiment que le favoritisme personnel se produit en dotation. Les mesures de dotation caractérisées par l'absence de concurrence et le manque de transparence contribuent à la perception qu'ont les fonctionnaires du favoritisme personnel en dotation. Mais ils estiment que dans la mesure où elles sont respectées, les valeurs de dotation actuelles suffisent à prévenir le favoritisme personnel.
- 1.22 La nouvelle LEFP accordera aux gestionnaires une plus grande latitude en ce qui concerne le processus de nomination. Les gestionnaires pourront déterminer si les postes doivent être affichés et combien de candidatures doivent être examinées. Il sera crucial que le pouvoir discrétionnaire des gestionnaires respecte l'objet de la *Loi* et soit transparent pour les fonctionnaires. Cela signifie que les gestionnaires devront jouer un rôle plus actif en matière de dotation. Ils devront planifier leurs mesures de dotation et transmettre ces plans aux membres du personnel.

1 Vu que la nouvelle LEFP traite de « favoritisme personnel », cette expression est employée dans l'ensemble du rapport au lieu de « patronage bureaucratique ».

- 1.23 Nos travaux ont démontré que les fonctionnaires ne comptent pas sur un système comportant davantage de règles, mais sur un système plus transparent et une meilleure communication avec les gestionnaires.
- 1.24 Le rôle des spécialistes en ressources humaines dans ce domaine est crucial : ils doivent veiller à ce que les gestionnaires d'embauche réalisent leurs activités de ressourcement de façon à respecter le sens de la *Loi*. S'ils réalisent qu'un processus prend une tournure inappropriée, ils ont l'obligation professionnelle de remettre en question le point de vue des gestionnaires.
- 1.25 La représentation de trois des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, soit les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées, est la même que dans la population active dans son ensemble. S'il est vrai que la représentation des membres des minorités visibles ne cesse d'augmenter dans la fonction publique, leur disponibilité augmente également dans la population active du Canada. Par conséquent, l'écart qui existe entre leur représentation dans la fonction publique et leur disponibilité dans la population active persiste. Les initiatives spéciales visant à ce qu'une personne recrutée sur cinq soit membre des minorités visibles et entreprises dans le cadre de l'initiative Faire place au changement n'ont pas atteint les objectifs visés ni produit les résultats attendus.
- 1.26 Nous avons pris un certain nombre de mesures spéciales en vue d'appuyer l'embauche de membres des minorités visibles au sein du groupe de la direction. Nous avons demandé aux ministères ayant fait peu de progrès de nous fournir des plans sur la façon dont ils comptent s'améliorer. Nous avons également mis en question un certain nombre de stratégies de dotation visant le groupe de la direction.
- 1.27 La nouvelle LEFP permettra la délégation de presque tous nos pouvoirs en matière de dotation aux responsables des ministères et des organismes. Ceux-ci devront mettre en place des plans de gestion des ressources humaines qui feront état de la façon dont ils amélioreront la représentativité de leur organisation. Nous sommes déterminés à poursuivre notre surveillance dans ce domaine et à décrire l'évolution de la situation dans nos rapports.

À l'aube d'un nouveau régime de gestion des ressources humaines

- 1.28 L'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, prévue pour décembre, mènera à l'introduction d'un certain nombre de changements importants. Nous avons fourni aux gestionnaires un nouveau cadre de nomination qui présente les lignes directrices de premier plan ainsi que le nouvel instrument de délégation. Il existe aussi le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation ainsi qu'une nouvelle approche à l'égard des activités politiques. Ces cadres et l'approche seront appuyés par des guides et des outils.

- 1.29 Le nouveau système sera fondé sur la délégation des pouvoirs. La CFP conservera le pouvoir relatif aux nominations, mais celui-ci sera délégué, et les administrateurs généraux et les administratrices générales seront responsables de son utilisation. Dans de très rares cas, tels que le système d'administration des priorités, les administrateurs généraux et les administratrices générales devront s'adresser à nous pour obtenir une approbation préalable.
- 1.30 Le système actuel repose sur des règles normatives et a nécessité souvent l'intervention de la CFP. Le nouveau système, fondé sur la délégation des pouvoirs, nous permet de nous retirer de la plupart des activités. La prise de décisions opérationnelles revient aux administrateurs généraux et aux administratrices générales ainsi qu'à leur personnel.
- 1.31 Nous nous emploierons à faire fonctionner le système de responsabilisation, soit la responsabilisation des administrateurs généraux et des administratrices générales envers la CFP et notre propre responsabilisation envers le Parlement.
- 1.32 Nous renforçons actuellement nos activités de surveillance. Nous augmenterons les contrôles et les vérifications. Nous avons terminé le travail sur la description du processus de vérification et nous le communiquons actuellement aux ministères et aux organismes. De plus, nous réorganiserons l'ancienne Direction générale des recours, étant donné que nous réalisons davantage d'enquêtes et que la fonction des appels ralentit.
- 1.33 Nous continuerons d'aider les ministères et les organismes à comprendre la nouvelle *Loi* au cours de tous ces changements. Nous rendrons nos services d'enquête disponibles aux administrateurs généraux et aux administratrices générales et nous appuierons la formation gouvernementale.
- 1.34 Les importants services de recrutement pour lesquels les ministères et les organismes s'adressaient à la CFP deviendront discrétionnaires. Une direction générale distincte s'attachera à fournir des services et à devenir un *fournisseur de choix* de services de recrutement et d'évaluation. La direction générale continuera d'administrer les programmes de recrutement centraux qui sont essentiels au renouvellement de la fonction publique.
- 1.35 De concert avec les ministères, les organismes, l'École de la fonction publique du Canada et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, nous continuerons à nous préparer pour la transition au nouveau système.

- 1.36 Nous surveillons étroitement l'état de préparation du système à la mise en œuvre de la nouvelle *Loi*. Nous en avons déjà beaucoup accompli, mais il reste encore beaucoup à faire. Des lignes directrices de premier plan ont été présentées et de la formation est offerte. L'élaboration de l'instrument de délégation, qui décrit les conditions à respecter par les ministères qui reçoivent des pouvoirs de dotation, achève. Par ailleurs, nous continuons de perfectionner les mesures servant à évaluer le rendement.
- 1.37 Nos premières évaluations ont fait ressortir l'importance de commencer la planification des ressources humaines : à partir du cadre stratégique de premier plan, élaborer des lignes directrices propres aux ministères et créer des systèmes d'information et de mesure.
- 1.38 D'après l'évaluation préliminaire que nous avons faite de la préparation des ministères et des organismes à la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, il faudra progresser davantage dans les domaines de la planification des ressources humaines, de l'élaboration de lignes directrices et de la gestion de l'information en matière de ressources humaines. Le besoin de professionnelles et de professionnels supplémentaires qualifiés au sein de la collectivité des ressources humaines est également manifeste, tout comme il faut s'assurer d'un meilleur soutien en ce qui concerne les systèmes informatiques, d'une meilleure formation et d'un changement de culture. En raison de l'accroissement de la délégation des pouvoirs aux ministères et aux organismes, les gestionnaires s'adresseront plus que jamais aux professionnels et professionnelles en ressources humaines pour obtenir conseils et soutien. Il est essentiel que la collectivité des ressources humaines acquière les nouvelles habiletés nécessaires et que des praticiennes et praticiens soient formés afin de pouvoir veiller à ce que la fonction publique soit composée de personnes compétentes sélectionnées conformément au principe du mérite.
- 1.39 La mise en œuvre de la nouvelle LEFP constituera le début d'une transformation majeure de la façon dont les postes sont dotés au sein de la fonction publique du Canada. Nous craignons toujours que cette possibilité ne soit pas maximisée. Chaque personne participant à la gestion des ressources humaines a maintenant la responsabilité de tirer parti des possibilités qui lui sont présentées par la nouvelle *Loi*. Chacun et chacune doit montrer la voie par l'exemple, en se tournant vers l'avenir et en acceptant son rôle et ses responsabilités dans le cadre du régime modernisé.

- 1.40 La latitude que le nouveau système accorde aux gestionnaires permettra l'élaboration de pratiques originales. Malheureusement, elle permettra également aux gestionnaires de continuer à recourir à d'anciennes pratiques et façons de procéder. Si les gestionnaires choisissent de conserver les moyens familiers inhérents à l'ancien système, une grande possibilité de changement sera perdue. Pour que le nouveau système soit couronné de succès, les gestionnaires devront se l'approprier et s'assurer que les nouvelles politiques sont entièrement mises en œuvre. Nous entamons une transition culturelle majeure qui nécessitera leur entière participation.
- 1.41 La CFP compte bien mettre la main à la pâte. Nous honorerons notre obligation envers le Parlement, qui consiste à veiller à l'intégrité du système. Nous contribuerons à la vérification du professionnalisme, de la compétence et de la représentativité de la fonction publique en place afin de servir les Canadiens et les Canadiennes, à l'heure actuelle ainsi qu'à l'avenir.

Maria Barrados, présidente
Manon Vennat, commissaire
David Zussman, commissaire

Résumés



Résumés

Chapitre 2 – Surveillance

- 1.42 On s'attend à ce que la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) entre pleinement en vigueur en décembre 2005. Cette nouvelle LEFP rendra le processus de dotation plus souple. En vertu de la nouvelle *Loi*, la Commission de la fonction publique (CFP) conserve le pouvoir de faire des nominations internes et externes à la fonction publique; toutefois, la *Loi* favorise la délégation de ce pouvoir aux administrateurs généraux et aux administratrices générales. Ces derniers et ces dernières à qui ce pouvoir aura été délégué pourront adapter leur système de dotation de manière à répondre aux besoins de leur organisation.
- 1.43 La CFP a élaboré le Cadre de nomination et une nouvelle approche à l'égard des activités politiques, en plus de publier nombre de guides et d'outils visant à aider les ministères et les organismes à s'acquitter des responsabilités qui leur sont conférées par la nouvelle *Loi*.
- 1.44 L'évaluation que nous faisons de la conformité des ministères et des organismes aux valeurs de dotation en 2004-2005 se fonde sur les résultats de notre travail accru en matière de surveillance.
- **Compétence** – Les gestionnaires nomment des personnes compétentes, mais la conformité doit être plus grande lorsque les exigences linguistiques ne sont pas satisfaites au moment de la nomination et que des conditions sont imposées.
 - **Impartialité** – Cette année, nous n'avons trouvé aucun renseignement permettant de croire que la dotation dans la fonction publique ait été entachée de favoritisme politique; par contre, certains gestionnaires s'appuient sur un petit réseau de personnes pour trouver, attirer et promouvoir des recrues, donnant ainsi lieu à des perceptions de favoritisme personnel. Les mesures de dotation ne faisant suite à aucun concours ou marquées par le manque de transparence contribuent à alimenter la perception qu'ont les fonctionnaires du favoritisme personnel en dotation.
 - **Représentativité** – On se rapproche de plus en plus d'une fonction publique représentative et à l'image de la disponibilité sur le marché du travail dans trois des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones et personnes handicapées). Ce n'est cependant pas le cas des membres des minorités visibles. De plus, dans beaucoup de ministères et d'organismes, les plans d'équité en

matière d'emploi ne correspondent pas aux plans de ressources humaines et d'activités. Cela donne lieu à des disparités entre les différentes méthodes et lignes directrices.

- **Égalité d'accès** – Les progrès ont été lents pour ce qui est de rendre les emplois de la fonction publique accessibles à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes.
- **Justice et transparence** – Les membres du personnel déplorent toujours le manque de transparence et l'injustice en dotation.
- **Souplesse et efficience** – Les gestionnaires estiment qu'il faut environ 17 semaines pour doter un poste de durée indéterminée (poste permanent) par voie de concours, et 11 semaines, sans concours.

Surveillance et responsabilisation

- 1.45 Suivant l'accent accru que mettra la nouvelle LEFP sur la surveillance, nous utiliserons toute une gamme d'outils pour surveiller le système de dotation. Parmi ceux-ci, mentionnons les vérifications et les enquêtes, qui nous aideront à surveiller l'intégrité du processus de dotation et à assurer l'impartialité de la fonction publique.
- 1.46 Dans la foulée des préparatifs en vue de la nouvelle LEFP, nous présentons des observations sur la gestion de la dotation et sur les résultats en ce qui concerne le nouveau Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de 2003-2004 et du début de 2005.
- **Gouvernance** – La grande majorité des ministères et organismes se sont dotés d'instruments de subdélégation en matière de dotation et sont à instaurer les structures de comités, les pratiques et les plans nécessaires à l'établissement des priorités et d'une orientation claire.
 - **Planification** – Seulement le tiers des organisations s'appuient sur un processus de planification des ressources humaines.
 - **Lignes directrices** – Moins de la moitié des organisations ont entrepris le travail d'élaboration des lignes directrices précédant la mise en œuvre de la nouvelle Loi ou assurent une surveillance adéquate de pratiques de dotation telles que le recours à l'emploi temporaire.
 - **Communication** – Bien que les ministères et les organismes aient recours à de nombreuses méthodes pour diffuser l'information relative à la dotation, la transparence globale gagnerait à être améliorée.
 - **Contrôle** – Des efforts supplémentaires devront être déployés au chapitre de l'application de la gestion des risques à la dotation, de l'utilisation de la gestion du rendement comme fondement à la prise de mesures correctives et de la gestion de l'information sur les ressources humaines.

- 1.47 En bref, les lacunes en matière de gestion de la dotation sont particulièrement apparentes dans les domaines de la planification, des lignes directrices et du contrôle.

État de préparation et défis

- 1.48 Au moment de rédiger le rapport, soit six mois avant l'échéance de décembre 2005, les préparatifs en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP ont progressé de manière positive; il reste cependant beaucoup à faire.
- 1.49 Les ministères et les organismes se heurtent à d'importants obstacles concernant la mise en œuvre de la nouvelle *Loi*, compte tenu surtout de la pénurie de spécialistes qualifiés que connaît la collectivité des ressources humaines et du besoin reconnu au chapitre du soutien lié aux systèmes d'information, de la formation et du changement de culture.

Activités politiques

- 1.50 Au cours de la dernière année, nous avons élaboré des guides, des outils et des processus qui seront mis en œuvre en décembre 2005 dans la foulée de l'adoption d'un nouveau cadre régissant les activités politiques des fonctionnaires. Ce nouveau régime stratégique et réglementaire permettra de trouver l'équilibre entre le droit des fonctionnaires de prendre part à des activités politiques et l'obligation de maintenir l'impartialité politique de la fonction publique.

Vérifications

- 1.51 En avril 2004, nous avons créé la Direction générale de la vérification. Depuis, le nombre de vérificateurs et de vérificatrices est passé de cinq à 23. Nous avons élaboré un plan de vérification prévoyant neuf vérifications, dont huit ont été entreprises en 2004-2005. Depuis la fin de l'exercice, trois autres vérifications ont été réalisées :

- **Vérification du Programme de la sécurité industrielle de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada** : Nous avons constaté que le sous-ministre avait établi un bon cadre de responsabilisation en gestion de la dotation. Par contre, le partenariat entre les gestionnaires du programme et les conseillers et conseillères en ressources humaines, qui auraient dû produire des résultats adéquats en matière de dotation, se sont révélés inefficaces. Résultat : des nominations qui ne respectent pas le principe du mérite, ni les valeurs de dotation définies par l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation. Étant donné que le sous-ministre a réagi rapidement afin de résoudre les problèmes, nous n'avons pris aucune mesure additionnelle en ce qui regarde les pouvoirs délégués.

- **Vérification de la Commission des plaintes du public contre la GRC (CPP) :** Nous avons constaté que les pratiques ne respectaient ni le principe du mérite, ni les valeurs inhérentes à la dotation. L'embauche se faisait selon des pratiques inacceptables, les gestionnaires se permettant de manipuler les processus de façon à embaucher des personnes choisies au préalable. La CPP n'a pas reçu les conseils appropriés de son fournisseur de service, en l'occurrence les responsables des ressources humaines du ministère du Solliciteur général (maintenant Sécurité publique et Protection civile Canada). Depuis juin 2004, un nouveau directeur exécutif a commencé à prendre des mesures afin d'instaurer un régime de dotation plus approprié. Néanmoins, nous avons soumis la CPP à certaines conditions concernant la délégation des pouvoirs de dotation et nous surveillerons de près l'évolution de la situation.
- **Vérification de la documentation des dossiers de dotation :** La documentation s'est améliorée depuis notre Étude thématique sur les valeurs en dotation : compétence et la justice que nous avons effectuée en 2002. La vérification a révélé que, dans l'ensemble, les dossiers renfermaient la plupart des documents exigés par la CFP. Par contre, dans le cas des nominations sans concours nous avons noté les mêmes préoccupations au sujet de la qualité de l'information. Les ministères et organismes conserveront sous la nouvelle *Loi*, le même défi de posséder de la documentation suffisante et appropriée afin de prouver l'application du mérite et le respect aux politiques établies par la CFP.

Enquêtes et appels (recours)

- 1.52 En vertu de la *Loi* actuelle, la CFP entend les appels des personnes qui n'ont pas été nommées à la suite de processus de sélection internes. Si l'appel est accueilli, nous prescrivons les mesures correctives appropriées permettant de rectifier le ou les manquements ayant eu lieu pendant le processus de sélection.
- 1.53 Le nombre d'appels en 2004-2005 (1 223) était sensiblement le même qu'au cours des exercices précédents. Les appels ont été accueillis dans 213 cas (17 p. 100), pour les motifs suivants :
- le jury de sélection avait mal évalué les qualifications;
 - la conduite du jury de sélection était discutable (mauvaise foi, préjudice ou avantage indu);
 - d'autres motifs, comme le défaut d'évaluer les qualifications et des conditions inadéquates lors de l'administration des examens.

- 1.54 Au cours de la même période, la CFP a reçu 695 demandes d'enquête portant sur :
- des préoccupations à propos de concours publics ou de concours internes improductifs;
 - l'administration des listes d'admissibilité faisant suite à un concours;
 - d'autres enjeux relatifs aux processus de sélection, comme l'examen des qualifications.
- 1.55 Après l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, l'actuelle Direction générale des recours se transformera graduellement. D'une direction générale traitant des enquêtes et des centaines d'appels en dotation par année qu'elle était, elle deviendra une direction générale menant des enquêtes dans les domaines suivants :
- nominations externes;
 - nominations internes non déléguées à l'administrateur général ou à l'administratrice générale;
 - nominations internes déléguées, à la demande de l'administrateur général ou de l'administratrice générale;
 - nominations possiblement entachées d'influence politique;
 - processus de nomination possiblement frauduleux;
 - allégations d'activités politiques inappropriées.

Chapitre 3 – Services

- 1.56 En 2004-2005, la Commission de la fonction publique (CFP) a fourni des services de recrutement, d'évaluation et de ressourcement des cadres aux ministères et aux organismes fédéraux.

Recrutement

Activités d'embauche

- 1.57 Pour la deuxième année consécutive, la fonction publique fédérale a connu une baisse au chapitre du recrutement externe – une diminution de 11,7 p. 100 en 2004-2005 alors qu'elle était de 11,3 p. 100 en 2003-2004. Nous avons noté un recours persistant à l'embauche de fonctionnaires pour une période déterminée et pour un emploi temporaire. Ce type d'embauche représente actuellement 86,5 p. 100 de l'embauche pour une durée indéterminée (postes permanents), de l'embauche temporaire et celle pour une période déterminée, en comparaison de 85,3 p. 100 au cours du dernier exercice.

- 1.58 Le recrutement externe est le principal mécanisme de renouvellement de la fonction publique. Étant donné le départ à la retraite imminent des baby-boomers et le virage qui nécessitera l'embauche de travailleurs et de travailleuses du savoir, il sera important pour les ministères de prévoir leurs besoins futurs en ressources humaines. Dans le cas contraire, il pourrait être difficile de faire du recrutement en temps opportun.

Programmes de recrutement

- 1.59 Certaines préoccupations demeurent à propos de l'égalité d'accès aux emplois étudiants du gouvernement fédéral. En 2004-2005, la CFP a lancé deux projets pilotes dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant afin d'évaluer l'incidence du recours à une zone nationale de sélection au moment d'embaucher des étudiants et des étudiantes.
- 1.60 En dépit des efforts permanents pour stimuler son utilisation par les ministères et les organismes, le Programme de recrutement postsecondaire demeure sous-utilisé. Au cours de 2004-2005, 7 224 étudiantes et étudiants diplômés ont posé leur candidature pour 14 domaines de carrière. Plus de 7 000 candidates et candidats ont été présentés, mais on n'en a embauché que 446. Le nombre de candidatures est moindre en raison d'un recours plus important à la présélection en ligne et de l'absence de recrutement d'agents et d'agentes des services extérieurs cette année.
- 1.61 De nouveaux partenariats avec les ministères et les organismes ont donné lieu à des initiatives de recrutement sur mesure. À titre d'exemple, le programme de Recrutement de leaders en politiques vise à accroître la capacité de la collectivité de l'analyse et de l'élaboration des politiques de la fonction publique fédérale.

Initiatives de recrutement

- 1.62 Au cours de 2004-2005, environ 19 p. 100 de tous les emplois annoncés à l'extérieur du gouvernement, et 28 p. 100 des emplois destinés à la région de la capitale nationale l'ont été au moyen de la zone nationale de sélection (c'est-à-dire que les emplois étaient offerts à toutes les Canadiennes et tous les Canadiens qualifiés peu importe où ils et elles habitent).
- 1.63 Nous explorons la possibilité d'élargir encore le recours à la zone nationale de sélection en tirant parti de la marge de manœuvre que nous procure la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et la technologie et en ouvrant au grand public partout au Canada, toutes les occasions de recrutement au niveau d'agent ou d'agente pour la région de la capitale nationale.

- 1.64 Il faudra quelques années avant que la technologie du ressourcement électronique soit au point pour répondre aux besoins de recrutement et de dotation de la fonction publique. Entre-temps, nous généraliserons l'usage du Système de ressourcement de la fonction publique, initialement un projet pilote pour lequel on a développé une technologie à l'interne.

Ressourcement des cadres de direction (niveau EX)

- 1.65 L'analyse de 52 concours à l'égard des postes de cadres (EX-1 à EX-3) ouverts au public a révélé que seulement 23 p. 100 d'entre eux ont été comblés par des candidats et des candidates de l'extérieur de la fonction publique. L'analyse nous a révélé en outre qu'un certain nombre d'obstacles font qu'il est difficile pour les candidats et les candidates de l'extérieur de la fonction publique d'avoir accès aux postes de direction. Nous avons pris des mesures pour corriger le problème, par exemple en examinant la formulation des exigences des éléments « expérience » et « connaissances » en s'assurant qu'ils ne sont pas liés spécifiquement à une expérience dans la fonction publique.

Services d'évaluation

- 1.66 Au cours de l'année faisant l'objet du rapport, d'importants efforts ont été investis à la CFP dans l'amélioration de la procédure et des instruments d'évaluation de la langue seconde et, en particulier, du test d'interaction orale. À titre d'exemple, nous avons eu recours à d'autres méthodes d'administration du test. Ainsi une plus grande souplesse a caractérisé la « phase de préparation », et davantage de séances de rétroaction ont été mises à la disposition des professeurs et des élèves. Ces mesures ont été introduites en réponse à des préoccupations soulevées au cours de l'exercice 2004-2005 selon lesquelles le taux de succès au test d'interaction orale en français diminue et à la perception que le test était plus difficile qu'autrefois.

Annexes



Annexe 1 : Décrets d'exemption

En vertu de l'article 41 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), la Commission de la fonction publique (CFP) peut, dans certaines circonstances exceptionnelles et sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil, exempter des personnes ou des postes de l'application des dispositions de la LEFP, en tout ou en partie. De tels décrets sont pris uniquement lorsque la CFP estime que l'application de ces dispositions serait difficilement réalisable et contraire aux intérêts de la fonction publique.

Les décrets mentionnés ci-dessous ont été pris en 2004-2005 et ont été publiés en entier dans la partie II de la *Gazette du Canada*.

La CFP est d'avis que les personnes nommées en vertu de ces décrets possèdent les qualifications nécessaires à l'exercice des fonctions du poste auquel elles ont été nommées.

Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à un poste à Santé Canada (C.P. 2004-778, 7 juillet 2004)

Ce décret permet de régulariser la situation de M. S. Ansari à l'égard des normes de sélection et d'évaluation du groupe réglementation scientifique (SG).

M. S. Ansari a été nommé pour une durée indéterminée (poste permanent) à un poste de niveau SG-1 à Santé Canada, en 1982. Il a obtenu des promotions en 1983 et en 1990. Lors de sa participation à un processus de sélection en juillet 2001, Santé Canada a constaté que le baccalauréat étranger de M. S. Ansari n'était pas équivalent à un baccalauréat décerné au Canada. Par conséquent, il n'a jamais satisfait à la norme minimale au titre des études du groupe SG. Il est à souligner que la bonne foi de M. S. Ansari n'est nullement mise en cause.

Sa compétence lui a mérité deux promotions et plusieurs nominations intérimaires au cours des ans. Le Ministère est entièrement satisfait de son travail et a demandé à la CFP de régulariser la situation.

Le décret permet de régulariser la situation en exemptant M. S. Ansari de l'obligation de satisfaire à la norme minimale au titre des études du groupe SG que la CFP a fixée en vertu de l'article 12 de la LEFP.

Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à un poste à Statistique Canada (C.P. 2004-779, 7 juillet 2004)

Ce décret d'exemption a été adopté afin de mettre en œuvre une entente de règlement convenue entre M. A. Solis et Statistique Canada.

M. A. Solis a été embauché par Statistique Canada en 1990 à titre d'agent de soutien en sciences sociales (SI-1). En 2001, il a déposé une plainte devant la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP), alléguant être victime de discrimination fondée sur la race, la couleur, l'origine nationale ou ethnique et son état de personne handicapée, en contravention des articles 7 et 14 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Les parties ont convenu d'entreprendre une médiation et elles sont parvenues à une entente de règlement. L'entente a été avalisée par le statisticien en chef adjoint et approuvée par la CCDP. L'entente est sujette à l'adoption du présent décret d'exemption.

M. A. Solis est qualifié à l'égard du poste de IS-3 auquel il sera nommé.

Ce décret facilite la nomination, pour une durée indéterminée (poste permanent), de M. A. Solis en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la LEFP relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)a) de ladite loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à un poste au ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences (C.P. 2004-957, 1^{er} septembre 2004)

Ce décret d'exemption a été adopté afin de régulariser la situation de M. B. Peksa en le nommant pour une durée indéterminée (poste permanent) à un poste de niveau 2 du groupe de l'administration des programmes (PM-2).

M. B. Peksa occupe un poste de niveau PM-2 de façon intérimaire depuis le mois de janvier 1987. Le Ministère a tenté de le nommer pour une durée indéterminée (poste permanent) en juillet 2000, mais sa nomination a fait l'objet d'appels qui ont été accueillis. Il y a eu une demande de contrôle judiciaire et la cour a statué que chacune des qualifications devait être évaluée de façon distincte. M. B. Peksa ayant échoué à l'évaluation d'une qualification, sa nomination sera révoquée. Toutefois, il a démontré au fil des années qu'il est tout à fait qualifié pour accomplir le travail.

M. B. Peksa possède un niveau d'expertise et d'expérience unique. Il exerce ses fonctions de façon pleinement satisfaisante. On estime que la formation d'un remplaçant ou d'une remplaçante prendrait au moins de trois à cinq ans.

Le décret facilite la nomination, pour une durée indéterminée (poste permanent), de M. B. Peksa en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la LEFP relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)a) de ladite loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à un poste au ministère des Affaires étrangères (C.P. 2004-1327, 16 novembre 2004)

Ce décret d'exemption a été adopté afin de régulariser la situation de M. A. Hausser en le renommant pour une durée indéterminée (poste permanent) à un poste d'agent permutant classé FS-EX-1 au ministère des Affaires étrangères.

En septembre 2001, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a lancé son concours annuel de promotion de FS-2 à FS-EX-1. Quelque 264 personnes ont posé leur candidature et 32 furent jugées qualifiées. Toutefois, la liste d'admissibilité établie ne comprenait que les noms des 27 personnes jugées les plus qualifiées. Tous les appels interjetés à l'égard de ces nominations ont été rejetés par quatre décisions.

Peu de temps après l'établissement de la liste d'admissibilité, une seconde liste a été dressée, celle-ci ne comportant que le nom de M. A. Hausser, qui était la 28^e personne la plus qualifiée. Sa nomination a fait l'objet de deux appels qui ont été rejetés. Une de ces décisions d'appel a fait l'objet d'une révision judiciaire et a été confirmée en raison d'un manque d'équité procédurale. Un nouveau comité d'appel a accueilli l'appel et, conséquemment, la nomination de M. A. Hausser a été révoquée, tel que l'exige la LEFP.

Toutefois, il est à noter que ses qualifications n'ont jamais été mises en doute devant le comité d'appel. Il ne fait aucun doute que M. A. Hausser est hautement qualifié. De plus, ayant déjà été nommé à un poste de FS-EX-1, il n'a pas eu l'occasion de présenter sa candidature au concours annuel de promotion subséquent.

À la lumière de la situation générale, M. A. Hausser devrait être traité comme les 27 personnes qui ont été nommées. Ne pas le renommer serait injuste puisque ses qualifications n'ont jamais été mises en doute.

Le décret facilite la renomination, pour une durée indéterminée (poste permanent), de M. A. Hausser en exemptant sa renomination de l'application de l'article 10 de la LEFP relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)a) de ladite loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à un poste au ministère de la Défense nationale (C.P. 2004-1381, 23 novembre 2004)

Ce décret d'exemption a été adopté afin de régulariser la situation de M. T. Borden en le nommant pour une durée indéterminée (poste permanent) à un poste classé au niveau 2 du groupe gestion des finances (FI-2).

M. T. Borden est un fonctionnaire nommé pour une durée indéterminée (poste permanent) à un poste de niveau FI-1 au ministère de la Défense nationale. Son poste a été reclassifié au niveau FI-2. Il ne peut toutefois pas y être nommé puisqu'il ne satisfait pas à la norme minimale, au titre des études, que la CFP a fixée pour ce niveau.

M. T. Borden a poursuivi des études de son propre chef au cours des ans. Il possède plus de 30 ans d'expérience en gestion financière au sein du secteur public. Si l'on fait exception des études, il satisfait à toutes les exigences du poste de niveau FI-2. Son rendement est exceptionnel.

Le décret facilite la nomination, pour une durée indéterminée (poste permanent), de M. T. Borden en exemptant sa nomination de l'application des articles 10 et 12 de la LEFP relativement à la sélection au mérite et aux normes de sélection et d'évaluation, du paragraphe 21(1.1) de la même loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)a) de ladite loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption concernant l'embauche par Statistique Canada de certaines personnes nommées pour une période déterminée dans le cadre du recensement de 2006 (Règlement concernant l'emploi avec Statistique Canada dans le cadre du recensement de 2006 (C.P. 2004-1383, 23 novembre 2004)

La *Loi sur la statistique* oblige Statistique Canada à effectuer un recensement tous les cinq ans. Le prochain recensement aura lieu le 16 mai 2006. Le recensement comporte deux grandes composantes : la collecte des données et leur traitement. Statistique Canada a déjà commencé à planifier et à organiser les différentes activités essentielles à l'exécution du recensement.

L'embauche du personnel requis s'effectue selon différentes méthodes de recrutement. Ainsi, les dizaines de milliers de travailleuses et de travailleurs qui seront affectés à la collecte des données en mai 2006 seront embauchés en vertu de la *Loi sur la statistique*.

En plus des personnes embauchées pour faire la collecte de données en vertu de la *Loi sur la statistique*, environ 1 000 personnes seront nommées, en vertu de la LEFP, à des postes du groupe services des programmes et de l'administration.

Étant donné la nature temporaire de cet exercice de recrutement, le temps et les frais de formation du personnel, ainsi que les contraintes de temps inhérentes à l'exécution du recensement même, Statistique Canada est d'avis que l'embauche d'environ 1 000 personnes pour la réalisation du recensement de 2006 ne devrait pas être assujettie à toutes les dispositions de la LEFP. Ces personnes ne seront pas admissibles à des concours internes, vu que leur participation à de tels concours et leur éventuelle nomination à d'autres postes pourraient compromettre les activités de recensement.

Il est à noter que les personnes qui seront nommées en vertu du décret d'exemption et du *Règlement* verront leur nomination exemptée de l'application de LEFP, à l'exception des dispositions de celle-ci qui ont trait aux serments professionnels et d'allégeance ou à l'engagement au secret professionnel, aux activités politiques et aux irrégularités et pratiques frauduleuses dans un processus de sélection. Il est également à noter que le *Règlement* stipule que le recrutement pourra se limiter aux citoyennes et citoyens canadiens si un nombre suffisant de candidates et candidats qualifiés sont citoyennes ou citoyens canadiens.

Annexe 2 : Exemptions particulières

En plus des exemptions générales, la Commission a soustrait 26 personnes, du 1^{er} avril 2004 au 31 mars 2005, aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée limitée, indiquée au décret d'exemption pertinent, ou à titre amovible (c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée à n'importe quel moment par la gouverneure en conseil).

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2004-288 2004.03.25	à titre amovible à compter du 1 ^{er} avril 2004	Arthur J. Carty	Conseiller national des sciences auprès du premier ministre
C.P. 2004-396 2004.04.08	à titre amovible à compter du 26 avril 2004	Marie E. Fortier	Sous-ministre (Affaires intergou- vernementales), Bureau du Conseil privé
C.P. 2004-398 2004.04.08	à titre amovible à compter du 10 mai 2004	Michelle d'Auray	Sous-ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
C.P. 2004-401 2004.04.08	à titre amovible à compter du 10 mai 2004	Yaprak Baltacioğlu	Sous-secrétaire du Cabinet (Opérations), Bureau du Conseil privé
C.P. 2004-403 2004.04.08	à titre amovible à compter du 14 juin 2004	Suzanne Tining	Sous-ministre déléguée des Affaires indiennes et du Nord canadien
C.P. 2004-405 2004.04.08	à titre amovible à compter du 13 avril 2004	Susan Peterson	Sous-ministre déléguée du Patrimoine canadien
C.P. 2004-411 2004.04.08	à titre amovible à compter du 1 ^{er} juin 2004	Paul Michael Boothe	Sous-ministre délégué des Finances
C.P. 2004-609 2004.05.10	à titre amovible à compter du 10 mai 2004	Gordon S. Smith	Coprésident, Corps canadien

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2004-611 2004.05.10	à titre amovible à compter du 10 mai 2004	Julie Payette	Coprésidente, Corps canadien
C.P. 2004-721 2004.05.20	à titre amovible à compter du 20 mai 2004	André Juneau	Commissaire fédéral pour les Fêtes du 400 ^e anniversaire de Québec
C.P. 2004-902 2004.08.11	à titre amovible à compter du 11 août 2004	Clifford Lincoln	Président du Groupe de travail sur l'accès aux services de télévision publics en langues tierces
C.P. 2004-904 2004.08.11	à titre amovible à compter du 11 août 2004	Roger Tassé	Membre du Groupe de travail sur l'accès aux services de télévision publics en langues tierces
C.P. 2004-906 2004.08.11	à titre amovible à compter du 11 août 2004	Anthony Cianciotta	Membre du Groupe de travail sur l'accès aux services de télévision publics en langues tierces
C.P. 2004-913 2004.08.17	à titre amovible à compter du 17 août 2004	Munir Sheikh	Sous-secrétaire du Cabinet (Examen des dépenses)
C.P. 2004-1078 2004.09.23	à titre amovible à compter du 24 septembre 2004	David Butler-Jones	Administrateur en chef de la santé publique, Agence de la santé publique du Canada
C.P. 2004-1201 2004.10.21	à titre amovible à compter du 1 ^{er} novembre 2004	Kevin Lynch	Conseiller spécial auprès du ministre des Finances
C.P. 2004-1204 2004.10.21	à titre amovible à compter du 15 novembre 2004	Mark J. Carney	Sous-ministre délégué principal des Finances

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2004-1206 2004.10.21	à titre amovible à compter du 1 ^{er} novembre 2004	Louis Lévesque	Sous-ministre délégué des Finances
C.P. 2004-1208 2004.10.21	à titre amovible à compter du 1 ^{er} novembre 2004	Christiane Ouimet	Sous-ministre déléguée de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire
C.P. 2004-1210 2004.10.21	à titre amovible à compter du 1 ^{er} novembre 2004	Margaret Purdy	Conseillère spéciale auprès du sous-ministre des Transports
C.P. 2004-1461 2004.12.02	à titre amovible à compter du 20 décembre 2004	Ian C. Green	Conseiller spécial auprès du ministre de la Santé
C.P. 2004-1467 2004.12.02	à titre amovible à compter du 20 décembre 2004	Alan Nymark	Sous-ministre des Ressources humaines et du Développement des compétences
C.P. 2004-1470 2004.12.02	à titre amovible à compter du 20 décembre 2004	James Lahey	Sous-ministre délégué des Affaires indiennes et du Nord canadien
C.P. 2004-1472 2004.12.02	à titre amovible à compter du 6 décembre 2004	Guy McKenzie	Administrateur général délégué du Bureau de l'infrastructure du Canada
C.P. 2004-1474 2004.12.02	à titre amovible à compter du 24 janvier 2005	François Guimont	Sous-ministre délégué des Travaux publics et des Services gouvernementaux
C.P. 2004-1476 2004.12.02	à titre amovible à compter du 20 décembre 2004	Hélène Gosselin	Sous-ministre déléguée de la Santé

Annexe 3 : Glossaire

Appel [*Appeal*] – Processus de recours dont peut se prévaloir une personne n'ayant pas été retenue pour une nomination dans le cadre d'un concours interne ou d'un processus sans concours en vertu de l'article 21 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Bénéficiaire de priorité [*Priority Person*] – Personne admissible, pour une période limitée et en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou du *Règlement* connexe, devant être nommée sans concours et avant tous les autres candidats et candidates à tout poste au sein de la fonction publique pour lequel elle est qualifiée.

Cadre de nomination [*Appointment Framework*] – Approuvé par la Commission de la fonction publique le 11 mars 2005, le cadre compte trois composantes : les lignes directrices en matière de nomination; la délégation; la responsabilisation. Le Cadre de nomination servira de guide aux administratrices générales et aux administrateurs généraux pour créer leurs propres systèmes de dotation en fonction de leurs besoins et pour s'assurer du respect des exigences législatives et des valeurs de dotation.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) [*Staffing Management Accountability Framework (SMAF)*] – Fait partie d'une gamme de mécanismes élaborés en vue d'appuyer la responsabilisation des administrateurs généraux et des administratrices générales à l'égard de la façon dont ils et elles utilisent les pouvoirs de dotation qui leur sont délégués. Le CRGD fait mention de cinq indicateurs, soit la gouvernance, la planification, les lignes directrices, la communication et le contrôle. Ces indicateurs précisent les attentes de la Commission de la fonction publique (CFP) en ce qui a trait à un système de nomination bien géré qui produit les résultats énoncés dans la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Les ministères et les organismes doivent présenter chaque année un Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation portant sur les indicateurs et fournissant à la CFP des renseignements dont celle-ci se sert pour évaluer le système de dotation.

Collectivité fonctionnelle [*Functional Community*] – Groupe de personnes travaillant dans le même domaine (p. ex. finances, communications, politiques, contrôle) au sein de la fonction publique fédérale, duquel naît une collaboration entre les ministères et les organismes régis par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou non en vue de répondre aux besoins de la collectivité en matière de ressources humaines. La gestion d'une telle collectivité respecte les intérêts des personnes et des ministères qui partagent

des éléments communs; elle a comme objectif d'accroître la capacité de l'effectif de la fonction publique. Les chefs des collectivités fonctionnelles ont la responsabilité de diriger des initiatives communautaires précises, telles que des occasions d'apprentissage et de perfectionnement.

Compétence [*Competency*] – Valeur de dotation de la fonction publique; fait référence à la combinaison de qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour s'acquitter de leurs tâches dans la fonction publique.

Concours générique [*Generic Competition*] – Approche permettant de doter plusieurs postes semblables dans un ou plusieurs ministères ou organismes au moyen d'un seul processus de sélection, par opposition à plusieurs processus individuels.

Concours interne [*Closed Competition*] – Concours auquel seules les personnes employées au sein de la fonction publique sont admissibles.

Concours public [*Open Competition*] – Concours auquel le public est admissible, y compris les personnes employées au sein de la fonction publique.

Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique [*Public Service Official Languages Exclusion Approval Order*] – Décret d'exclusion prévoyant les circonstances dans lesquelles une personne unilingue est soustraite aux exigences relatives à la connaissance des langues officielles d'un poste bilingue.

Dotation impérative [*Imperative Staffing*] – Nécessité, pour une personne nommée à un poste, de satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination.

Dotation non impérative [*Non-imperative Staffing*] – Processus de nomination visant à doter un poste bilingue de durée indéterminée (poste permanent) que l'administrateur général ou l'administratrice générale a désigné comme ne devant pas nécessairement être occupé par une personne connaissant les deux langues officielles au moment de la nomination. Si la candidate ou le candidat retenu pour le poste ne répond pas aux exigences linguistiques relatives au poste, il ou elle doit faire la preuve de son admissibilité à des cours de langue ou démontrer que sa situation correspond aux exclusions énoncées dans le *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique*. Pour être admissible à des cours de langue, une personne doit démontrer sa capacité à acquérir la connaissance de l'usage de l'autre langue officielle pendant la période de formation permise et avant la fin de la période d'exemption de 24 mois.

Effectif occasionnel [*Contingent Workforce*] – Comprend le personnel nommé pour une période déterminée, les fonctionnaires temporaires et les personnes occupant des emplois pour étudiants. Les gestionnaires de la fonction publique fédérale font appel à cet effectif pour de nombreuses raisons, y compris la nécessité de doter des postes de façon temporaire (p. ex. lorsque des fonctionnaires sont en congé ou afin de satisfaire des besoins immédiats et inattendus en matière de ressourcement que la planification des ressources humaines ministérielles n'avait pas permis de prévoir).

Efficience [*Efficiency*] – Principe de gestion et de prestation des services qui favorise l'adoption de méthodes en matière de dotation permettant de rentabiliser les dépenses et dont l'exécution est simple, rapide et efficace.

Égalité d'accès [*Equity of Access*] – Valeur de dotation visant à favoriser l'égalité d'accès aux occasions d'emploi; les pratiques ne comportent pas de restrictions et englobent tous les groupes.

Embauche d'étudiants et d'étudiantes [*Student Hiring*] – Depuis l'entrée en vigueur du *Décret concernant les Programmes d'embauche des étudiants* et du *Règlement connexe* le 9 avril 1997, les étudiants et les étudiantes sont soustraits aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces recrues ne sont plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la LEFP. Pour les programmes à l'intention des étudiants et des étudiantes, aucun groupe professionnel n'est indiqué.

Emploi pour une durée indéterminée (poste permanent) [*Indeterminate Employment (permanent)*] – Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée n'est pas déterminée.

Emploi pour une période déterminée [*Specified-period (Term) Employment*] – Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée est déterminée à l'avance.

Emploi temporaire [*Casual Employment*] – Emploi à court terme consistant à embaucher des personnes au sein de la fonction publique pour une période ne dépassant pas 90 jours civils à la fois; de plus, les fonctionnaires temporaires ne peuvent pas travailler plus de 125 jours dans un même ministère au cours d'une période de 12 mois. Aucune des dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (à l'exception de celles autorisant de telles nominations) ne s'applique à ce type d'emploi.

Enquête [*Investigation*] – Enquête sur une plainte concernant une infraction présumée à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou au *Règlement connexe* en ce qui concerne des questions qui ne peuvent faire l'objet d'appels en vertu de l'article 21 de la *Loi*.

Évaluation de langue seconde [*Second Language Evaluation*] – Test linguistique utilisé par la CFP pour déterminer la connaissance de la langue seconde (officielle) de fonctionnaires ainsi que de candidates et de candidats à des postes de la fonction publique.

Faire place au changement [*Embracing Change*] – Plan d’action du gouvernement, mis sur pied en 2000, fixant un objectif-repère de « un sur cinq » (20 p. 100) pour ce qui est de l’augmentation du taux de participation des membres des minorités visibles au sein de la fonction publique, visant notamment l’embauche au sein de la fonction publique avant 2003 et l’embauche dans le groupe de la direction avant 2005.

Favoritisme personnel en dotation [*Personal Favouritism in Staffing*] – Pour ce qui est du processus de dotation et de recrutement à la fonction publique fédérale, le favoritisme personnel vise une mesure ou une attitude inappropriée de la part d’un ou d’une fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, ses pouvoirs ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à : 1) une employée ou un employé actuel ou à 2) une candidate ou un candidat, en vue d’un emploi à la fonction publique, afin d’en tirer un gain personnel contraire au bien de l’organisation.

Fonctionnaire excédentaire [*Surplus Employee*] – Personne nommée pour une durée indéterminée (poste permanent) ayant été officiellement déclarée excédentaire, par écrit, par l’administrateur général ou l’administratrice générale, en raison d’un manque de travail, de la suppression d’une fonction ou du transfert du travail ou d’une fonction vers l’extérieur de la fonction publique (initiatives concernant la diversification des modes de prestation des services).

Groupes désignés aux fins de l’équité en matière d’emploi [*Employment Equity Designated Groups*] – Selon la *Loi sur l’équité en matière d’emploi*, ces groupes sont les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. Les données au sujet des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles sont acquises en comparant les données sur les fonctionnaires avec celles de la banque de données sur l’équité en matière d’emploi de l’Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Les données sur les femmes sont tirées du système de paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Impartialité [*Non-Partisanship*] – Valeur de dotation de la fonction publique visant à faire en sorte que les fonctionnaires soient nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou personnel.

IPEX – Identification de parcours de perfectionnement au niveau EX. Il s'agit du nouvel outil de la CFP à l'intention des gestionnaires intermédiaires qui envisagent de poser leur candidature à des postes de cadre supérieur. IPEX est une série d'instruments d'évaluation conçus pour fournir une description complète des points forts d'une personne en matière de leadership ainsi que des domaines dans lesquels elle a besoin de perfectionnement.

Justice [*Fairness*] – Valeur de dotation de la fonction publique consistant à s'assurer que les décisions sont prises objectivement, sans favoritisme politique ou personnel; les pratiques témoignent du traitement juste des fonctionnaires ainsi que des candidats et candidates.

Mécanisme d'intégration des étudiants et étudiantes [*Student Bridging*] – Mécanisme qui permet aux gestionnaires d'embaucher des personnes ayant récemment obtenu un diplôme d'études postsecondaires. Pour être admissibles au processus d'intégration, les étudiantes et étudiants doivent avoir terminé un programme d'études au cours des 18 derniers mois, avoir déjà travaillé dans la fonction publique, dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ou du Programme de stages d'enseignement coopératif (Coop) et d'internat, et être qualifiés.

Mérite [*Merit*] – Selon la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) actuelle, le mérite porte sur l'application des valeurs lors de la prise de mesures de dotation. Aucune définition officielle n'existe en ce qui concerne ce terme. (Voir *mérite individuel* et *mérite relatif*). Selon la nouvelle LEFP, le mérite comporte deux aspects. En premier lieu, toutes les personnes nommées doivent posséder les qualifications essentielles, qui comprennent la connaissance des langues officielles. En second lieu, le ou la gestionnaire (ou une autre personne déléguée par l'administrateur général ou l'administratrice générale) pourra tenir compte de ce qui suit :

- les qualifications qui sont considérées comme des atouts pour le travail, que ce soit actuellement ou à l'avenir;
- toutes les exigences opérationnelles et tous les besoins organisationnels actuels ou futurs qu'il ou elle a relevés;
- les besoins actuels et futurs de la fonction publique, tels qu'ils ont été déterminés par l'Employeur, pour prendre des décisions relatives aux besoins de l'organisation.

Mérite individuel [*Individual Merit*] – Une personne est évaluée et jugée qualifiée pour une nomination sans être comparée à d'autres. Les nominations selon le mérite individuel ne peuvent être faites que dans les circonstances décrites dans le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique.

Mérite relatif [*Relative Merit*] – Une personne est évaluée par rapport à d'autres, jugée compétente pour un poste et classée selon son mérite.

Nomination intérimaire [*Acting Appointment*] – Affectation temporaire d'un membre du personnel aux fonctions d'un poste de niveau supérieur (c.-à-d. un poste ayant un taux de traitement maximal qui constituerait une promotion). Seules les nominations intérimaires de plus de quatre mois sont signalées.

Organismes distincts [*Separate Agencies*] – Organismes énumérés à l'Annexe V de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ils sont des employeurs indépendants au sein de la fonction publique élargie et ont habituellement leurs propres systèmes de dotation.

Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE) [*Accelerated Economist Training Program (AETP)*] – Programme de deux ans offert dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire, maintenant géré par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, orienté vers les étudiantes et étudiants en économie et en politique publique. Le PFAE offre aux candidates et aux candidats possédant une maîtrise dans n'importe quelle discipline la possibilité de travailler aux côtés des principaux décideurs du pays à l'élaboration des politiques à caractère social, économique et international.

Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs [*Accelerated Executive Development Program*] – Programme de perfectionnement géré par l'Agence de gestion des ressources humaines du Canada qui a pour objectif de cerner un groupe représentatif de cadres des niveaux EX-1 à EX-3 qui démontrent un fort potentiel en matière de leadership et pourraient devenir sous-ministres adjoints ou sous-ministres adjointes, puis d'investir dans leur perfectionnement et leur avancement.

Programme de recrutement des leaders en politiques [*Recruitment of Policy Leaders Program*] – Programme qui cible et recrute des diplômés et diplômées d'excellence pour la fonction publique du Canada. Il tient compte des qualifications universitaires et professionnelles supérieures des candidates et candidats afin de recruter des analystes des politiques qui assumeront des responsabilités de haut niveau.

Programme de recrutement postsecondaire [*Post-Secondary Recruitment Program*] – Programme conçu pour permettre aux ministères et aux organismes de recruter des personnes ayant récemment obtenu leur diplôme universitaire pour doter des postes d'entrée tout au long de l'année.

Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat [*Co-operative Education/Internship Program*] – Programme visant à permettre à des étudiantes et étudiants de niveau postsecondaire d'acquérir une expérience de travail pratique et pertinente au sein de la fonction publique pouvant les aider à satisfaire les exigences de leur programme d'études.

Programme de stagiaires en gestion [*Management Trainee Program*] – Programme faisant partie du Programme de recrutement postsecondaire, aujourd'hui géré par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, qui permet de recruter et de former des diplômées et diplômés universitaires récents dans une vaste gamme de domaines.

Programme des adjoints de recherche [*Research Affiliate Program*] – Programme de recrutement spécialement conçu pour permettre aux étudiantes et étudiants de niveau postsecondaire d'acquérir de l'expérience en recherche appliquée (conception, réalisation et évaluation) lorsqu'ils et elles ont besoin de ces connaissances et habiletés pour obtenir leur diplôme.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) [*Federal Student Work Experience Program (FSWEP)*] – Mécanisme de base au moyen duquel les ministères et les organismes du gouvernement fédéral recrutent chaque année des étudiantes et étudiants pour quelque 7 000 emplois temporaires pour étudiants. Le PFETE accorde aux personnes qui fréquentent à plein temps les écoles secondaires, cégeps, collèges, écoles techniques ou universités une excellente occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d'acquérir de l'expérience, tout en améliorant leurs compétences et leur aptitude à l'emploi.

Promotion [*Promotion*] – Nomination d'un ou d'une fonctionnaire à un poste de niveau plus élevé dont le taux de traitement maximal dépasse celui du poste qu'il occupait d'un montant égal ou supérieur à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'augmentation doit être égale ou supérieure à 4 p. 100 du taux de traitement maximal du poste antérieur.

Rayons [Radii] – L'utilisation de rayons délimitant un périmètre pour définir les zones de sélection consiste à établir un rayon d'un certain nombre de kilomètres à partir d'un lieu de travail. La distance minimale servant à définir une zone locale de sélection est fondée sur la distance moyenne parcourue pour se rendre au travail dans une région, selon le recensement.

Répertoire de préqualification (RPQ) [Pre-Qualified Pool (PQP)] – Répertoire de candidates et de candidats ayant été entièrement évalués et jugés qualifiés. Un RPQ constitue un mécanisme de dotation efficace, tant pour les candidats et candidates que pour les gestionnaires, étant donné qu'il s'agit d'une liste de personnes ayant été rigoureusement évaluées en fonction des exigences relatives à un poste ou à des postes semblables de mêmes groupe et niveau professionnels.

Représentativité [Representativeness] – Valeur de dotation visant à s'assurer que l'effectif de la fonction publique fédérale est représentatif de celui du marché du travail au Canada.

Ressourcement [Resourcing] – Comprend à la fois la dotation et le recrutement. La **dotation [Staffing]** est le processus d'embauche de personnes à l'intérieur de la fonction publique. Le **recrutement [Recruitment]** est le processus d'embauche de recrues à l'extérieur de la fonction publique.

Ressourcement électronique [E-resourcing] – Utilisation des technologies pour présélectionner électroniquement un grand nombre de candidatures afin de surmonter l'un des principaux obstacles (la gestion des volumes) engendrés par le fait de rendre les emplois de la fonction publique disponibles à l'échelle nationale. Le ressourcement comprend à la fois le recrutement (à l'extérieur de la fonction publique) et la dotation (dans la fonction publique).

SELEX – Simulations pour la sélection des EX. Il s'agit de l'instrument utilisé par la CFP pour évaluer les compétences clés en leadership afin de s'assurer du rendement efficace des titulaires des postes de direction.

Souplesse [Flexibility] – Principe de gestion et de prestation des services qui favorise l'adoption de méthodes de dotation adaptées aux besoins particuliers d'un ministère ou d'un organisme.

Système de ressourcement de la fonction publique [Public Service Resourcing System] – Prototype de système conçu pour évaluer la capacité des technologies à présélectionner un grand nombre de candidatures, en prévision de l'accroissement de l'utilisation de la zone nationale de sélection.

Test d'interaction orale [*Oral Interaction Test*] – Test visant à évaluer la capacité d'un candidat ou d'une candidate à comprendre et à parler sa seconde langue officielle dans un contexte lié au travail. Le test prend la forme d'une conversation avec un évaluateur ou une évaluatrice portant sur des questions relatives au travail et dure environ 30 minutes.

Transparence [*Transparency*] – Valeur de dotation de la fonction publique visant une communication franche avec les fonctionnaires ainsi que les candidats et candidates au sujet des pratiques et des décisions en matière de dotation.

Valeurs et principes de dotation [*Staffing Values and Principles*] – Les valeurs liées aux résultats sont la compétence, l'impartialité et la représentativité. Les valeurs touchant les processus sont la justice, l'équité et la transparence. Les principes de gestion et de prestation des services sont la souplesse et l'efficacité.

Vérification [*Audit*] – Examen objectif et systématique des activités donnant lieu à une évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Zone de sélection [*Area of Selection*] – Caractéristiques géographiques, professionnelles et organisationnelles auxquelles doivent se conformer les candidates et candidats éventuels pour être admissibles à une nomination au sein de la fonction publique fédérale. Dans un processus sans concours, la zone de sélection détermine qui bénéficie du droit d'appel.

Zone nationale de sélection [*National Area of Selection*] – Résultat de l'abolition des critères géographiques auxquels devaient satisfaire les candidates et candidats éventuels pour être admissibles à des postes dans la fonction publique.

Biographies





Maria Barrados, présidente

Madame Maria Barrados a été confirmée dans son poste de présidente de la Commission de la fonction publique du Canada le 21 mai 2004. Elle agissait alors à titre de présidente intérimaire depuis novembre 2003. Avant sa nomination, elle était la vérificatrice générale adjointe des opérations de vérification au Bureau du vérificateur général du Canada, poste qu'elle occupait depuis le mois de décembre 1993.

Sociologue de formation, madame Barrados possède de vastes connaissances et une très grande expérience dans les domaines de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse statistique. En 1975, elle entrepris sa carrière à titre de chargée de cours à l'Université Carleton, où elle a exercé par la suite les fonctions de surveillante de projets de recherche. En mars 1985, elle est entrée au service du Bureau du vérificateur général, où elle a occupé des postes comportant des responsabilités croissantes à la Direction générale des opérations de vérification. Elle y a présidé le comité de gestion de l'optimisation des ressources et le comité des pratiques professionnelles. Elle a de plus représenté le Bureau du vérificateur général aux audiences des comités parlementaires et aux réunions regroupant des hauts fonctionnaires et des ministres. Elle a supervisé diverses vérifications financières et d'optimisation des ressources qui portaient notamment sur la mesure des résultats, la responsabilisation, la gestion des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique.

Madame Barrados est également engagée dans sa collectivité. Elle est membre de l'Armée du salut d'Ottawa et du *Grace Manor* d'Ottawa. Elle a également oeuvré au cours des dernières années à l'Hôpital d'Ottawa en tant que membre du conseil d'administration et présidente du comité chargé de la surveillance de la qualité et du comité des finances du comité directeur.

Madame Barrados est diplômée de l'Université de la Saskatchewan, où elle a reçu en 1966 un baccalauréat en sociologie avec haute distinction. Elle est également titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université McGill (1970) et un doctorat en sociologie de l'Université Carleton (1978).

Elle est récipiendaire de la médaille de la Confédération (1992).

Madame Barrados est mariée et mère d'une fille. Elle est née aux Pays-Bas, est citoyenne du Canada et demeure à Ottawa.



Manon Vennat, commissaire

Le 10 juin 2004, madame Manon Vennat a été confirmée dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Madame Vennat, avocate de profession, était, jusqu'au 30 septembre 2004, présidente du conseil de Spencer Stuart (Montréal), société internationale spécialisée dans la recherche de cadres. Elle a ensuite lancé son propre cabinet d'experts-conseils, Manon Vennat et associés.

En 1966, madame Vennat s'est jointe à la Compagnie des Jeunes Canadiens comme adjointe au directeur général et directeur du contentieux. Avant de fonder le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal, où elle a exercé les fonctions de directrice générale jusqu'en 1980, elle a occupé divers postes au gouvernement fédéral. Elle a aussi représenté le secteur privé dans des dossiers traitant de questions de droits et de règlements à Québec et à Ottawa et elle a participé à divers groupes de travail et comités consultatifs.

Madame Vennat est présentement présidente du conseil d'administration du Musée McCord d'histoire canadienne et elle est gouverneure émérite de l'université McGill. Elle a été membre du Forum des politiques publiques, où elle a été honorée en 2001 en reconnaissance de sa contribution à la gestion du secteur public et aux politiques publiques au Canada.

Avant de se joindre à la société Spencer Stuart en 1986, madame Vennat était vice-présidente à l'administration, directrice des services juridiques et secrétaire du conseil d'administration à la société *AES Data*. Elle est titulaire d'un doctorat (honoris causa) de l'université d'Ottawa. Elle est membre du Barreau du Québec et de l'Ordre du Canada.



David Zussman, commissaire

Le 10 juin 2004, monsieur David Zussman a été confirmé dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Au cours de sa carrière, monsieur Zussman a occupé divers postes au gouvernement, dans le secteur privé et dans l'enseignement universitaire. Il est reconnu comme une autorité dans les domaines de la gestion du secteur public, de l'administration publique et de la politique publique. Il a été étroitement lié à certains des plus importants changements survenus au Canada en matière de gouvernance du secteur public et de diversification des modes de prestation des services au cours des 15 dernières années. Entre autres, en 1993, il fut responsable de la transition du gouvernement nouvellement élu. En 1994, il fut nommé secrétaire adjoint au Cabinet, Examen des programmes et appareil gouvernemental, afin d'aider le gouvernement à mettre en œuvre son engagement à revoir en profondeur les dépenses fédérales.

En 1995, il s'est joint au Forum des politiques publiques, organisme voué à l'établissement de liens entre le gouvernement, le milieu des affaires, le monde du travail et le secteur bénévole. Il fut nommé président en 1996, poste qu'il a occupé jusqu'à ce qu'il entre au service d'*EKOS Research Associates Inc.* en 2003. Actuellement, il agit en qualité de vice-président et chef des opérations d'EKOS.

Monsieur Zussman a exercé de nombreuses fonctions à l'Université d'Ottawa. Il a occupé le poste de doyen adjoint et associé des programmes de deuxième et troisième cycles (École de gestion) et de doyen de l'École de gestion, de 1988 à 1992. Pendant cette période, il était professeur d'administration et de politique publique et a enseigné dans le cadre du programme de MBA pour cadres jusqu'en 2004. Il est également professeur auxiliaire à l'Université de Canberra (Australie).

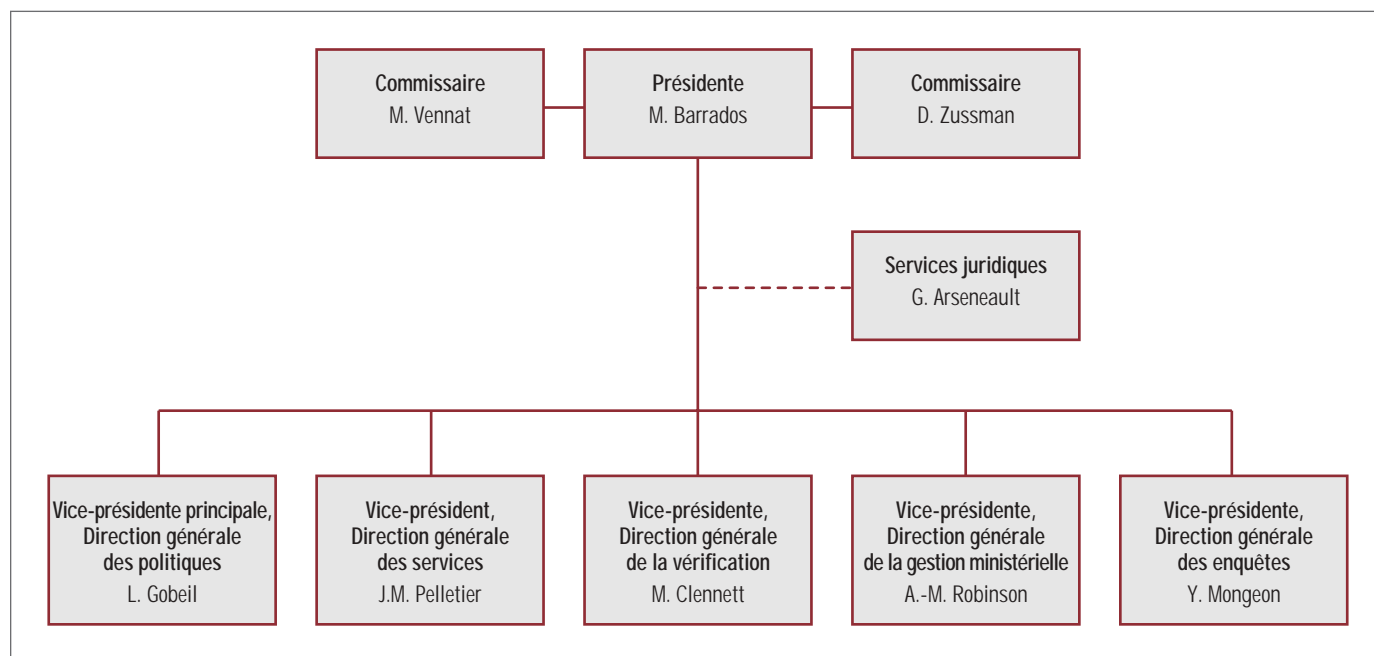
Monsieur Zussman a publié des articles et des livres sur la gestion publique et l'élaboration de politiques au Canada. Il est l'auteur et le coauteur de nombreuses publications, entre autres, *La prestation de rechange : Pour une gouvernance partagée au Canada* et *The Vertical Solitude: Managing in the Public Service*. Il rédige une chronique mensuelle sur la politique publique dans l'*Ottawa Citizen*.

Monsieur Zussman est membre de nombreux comités consultatifs et conseils d'administration dans les secteurs public et privé. En 2003, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (l'APEX) lui a décerné le prix « Mention de service public ».

Commission de la fonction publique



Organigramme de la CFP



Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet

Site Web ministériel de la CFP : www.psc-cfp.gc.ca

Site de recrutement de la CFP : emplois.gc.ca

Courriel : infocom@psc-cfp.gc.ca

Administration centrale

L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Bureaux régionaux

Halifax

1505, rue Barrington, 17^e étage Sud
C.P. 1664, CPC
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3
Renseignements : (902) 426-2171
Télécopieur : (902) 426-7277

Montréal

200, boulevard René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8^e étage
Montréal (Québec) H2Z 1X4
Renseignements : 1 800 645-5605
Télécopieur : (514) 496-2404
ATS : 1 800 532-9397

Capitale nationale et Est de l'Ontario

66, rue Slater, 3^e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : 1 800 645-5605
Télécopieur : (613) 996-8048
ATS : 1 800 532-9397

Toronto

1, rue Front Ouest, 6^e étage
Toronto (Ontario) M5J 2X5
Renseignements : (416) 973-3131/
1 800 387-0776
ATS : (416) 973-2269
Télécopieur : (416) 973-1883
Infotel : 1 800 645-5605
ATS : 1 800 532-9397
Courriel : psctor@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg

320, rue Donald, 1^{er} étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3
Renseignements : (204) 983-2486/
1 800 645-5605
Télécopieur : (204) 983-8188
ATS : 1 800 532-9397

Edmonton

9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta) T5J 4G3
Renseignements : (780) 495-6134/
1 800 645-5605
Télécopieur : (780) 495-3145
ATS : 1 800 532-9397

Vancouver

757, rue West Hastings, bureau 210
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3M2
Renseignements : (604) 666-7026/
1 800 645-5605
Télécopieur : (604) 666-6808
ATS : 1 800 532-9397