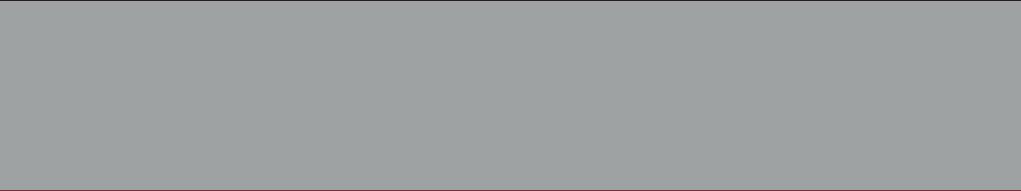




Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada



Commission de la fonction publique
Rapport annuel

2004-2005

Chapitre 2 – Surveillance



Commission de la fonction publique
Rapport annuel

2004-2005

Chapitre 2 – Surveillance

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

Table des matières

Résumé	3
Introduction	9
Le système de dotation actuel	15
Introduction	16
La compétence : valeur liée aux résultats.....	17
L'impartialité : valeur liée aux résultats	21
La représentativité : valeur liée aux résultats	25
L'égalité d'accès : valeur liée aux processus	31
La justice et la transparence : valeurs liées aux processus	36
La souplesse et l'efficacité : principes de gestion et de prestation des services.....	41
La dotation du point de vue du cadre de gestion	45
Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation	46
Les résultats cette année.....	47
État de préparation de la fonction publique en vue de la nouvelle <i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>	53
Préparatifs en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP.....	54
Évaluation de l'état de préparation des ministères et des organismes	55
Organismes distincts.....	58
Activités politiques.....	59
Activités politiques en vertu de la nouvelle LEFP.....	60
La CFP : Mise en œuvre de notre rôle de surveillance	63
L'accent sur les vérifications.....	64
L'accent sur les enquêtes et les appels	67
Exemples d'enquêtes tenues en 2004-2005.....	71
Annexes	73
Annexe 1 : Attentes à l'égard du rendement – Valeurs et principes de dotation	74
Annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire	80
Annexe 3 : Ministères et organismes qui ont produit un rapport en 2003-2004.....	90

Résumé



Résumé

- 2.1 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.
- 2.2 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*.
- 2.3 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 personnel¹. 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.
 - **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

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

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

- 2.4 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.
- 2.5 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.

- 2.6 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

- 2.7 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.
- 2.8 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

- 2.9 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

- 2.10 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)

- 2.11 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.
- 2.12 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.

- 2.13 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.
- 2.14 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.

Introduction



Introduction

Se préparer en vue du changement

- 2.15 On s'attend à ce que la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), partie intégrante de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, entre pleinement en vigueur en décembre 2005. La *Loi* vise à faciliter l'embauche des bonnes personnes, là et quand on en a besoin.
- 2.16 La nouvelle *Loi* assouplit le processus de dotation et officialise le changement de cap initié par l'ancienne *Loi* concernant la prise de décisions fondées sur les valeurs. L'objectif consiste à instaurer un régime de dotation modernisé permettant de trouver l'équilibre entre la souplesse et la responsabilisation accrue. Un certain nombre de valeurs de dotation – dont l'impartialité, la représentativité, la justice, l'accessibilité et la transparence – figurent d'ailleurs au préambule de la *Loi*.
- 2.17 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. Quoique nous déléguions déjà bon nombre de pouvoirs de nomination, la *Loi* favorise une délégation accrue aux administrateurs généraux et administratrices générales et, par leur entremise, aux gestionnaires des ministères et des organismes. La nouvelle *Loi* permettra aux administrateurs généraux et administratrices générales d'adapter leur système de dotation afin de répondre aux besoins de leur organisation.
- 2.18 On incitera les gestionnaires à prendre plus d'initiatives et à concevoir des processus de dotation plus souples et conformes aux valeurs de dotation et à la nouvelle définition du mérite. La définition prévoit la sélection d'une personne qui ne répond pas seulement aux exigences de l'emploi, mais qui permet, en outre, de répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation et de la fonction publique.
- 2.19 Nous avons élaboré un cadre de nomination sur lequel pourront se guider les ministères et les organismes pour concevoir des systèmes de dotation qui respectent les exigences de la loi et les valeurs de dotation. Le cadre est divisé en trois parties : lignes directrices en matière de nomination, délégation des pouvoirs et responsabilisation.
- 2.20 Dans l'esprit de la nouvelle *Loi*, le volet « lignes directrices » n'est pas de nature normative. Il renferme plutôt des énoncés de haut niveau tenant compte des valeurs et il établit les attentes en matière de rendement sur lesquelles les gestionnaires seront évalués.

- 2.21 Les ententes de délégation des pouvoirs que nous conclurons avec les ministères et les organismes définiront les attentes en matière de rendement associées aux activités de dotation ainsi que les résultats à atteindre. Les ministères et les organismes nous feront rapport de ces résultats.
- 2.22 Plus le contrôle exercé par les organisations sur leur système de dotation grandira, plus nous mettrons l'accent sur notre responsabilité à l'égard du Parlement selon laquelle nous devons garantir que les nominations internes et externes à la fonction publique sont justes et impartiales.
- 2.23 Divers mécanismes de responsabilisation et d'outils de surveillance, auxquels s'ajoute le nouveau Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, nous aideront à déterminer les éléments suivants :
- est-ce que les administrateurs généraux et les administratrices générales exercent les pouvoirs qui leur sont délégués adéquatement et conformément aux valeurs de dotation?
 - dans l'ensemble, le système fonctionne-t-il efficacement?
- Parmi les mécanismes et les outils utilisés pour assurer le suivi des risques connus pouvant compromettre le système, mentionnons la surveillance, les vérifications et les enquêtes.
- 2.24 Lorsque nous détecterons des risques pouvant compromettre l'intégrité du système de nomination, nous recommanderons également des mesures correctives. S'il y a lieu, nous imposerons des sanctions, comme des conditions à l'exercice d'un pouvoir délégué ou, dans certains cas exceptionnels, le retrait complet ou partiel d'un pouvoir délégué.
- 2.25 Nous continuerons de faire rapport annuellement au Parlement sur le fonctionnement du système de nomination; s'il y a lieu, nous pourrions en outre présenter des rapport spéciaux au Parlement.

Une nouvelle définition du mérite

- 2.26 Parmi les changements importants associés à la nouvelle LEFP figure le fait que le mérite y est désormais défini, tandis que la *Loi* actuelle n'en donne aucune définition. Le mérite en est venu à être défini par les tribunaux, grâce à la jurisprudence, comme étant la personne la « plus qualifiée ». La sélection de la personne la plus qualifiée suppose un processus de nomination fort normatif s'appuyant sur le classement des candidatures et leur comparaison entre elles. En 1993, on a modifié la LEFP pour y inclure le concept du « mérite individuel » selon lequel on évalue une personne par rapport à une norme de compétence, sans la comparer avec une autre personne.

- 2.27 En vertu de la nouvelle *Loi*, le mérite comporte deux volets. D’abord, toutes les personnes nommées à un poste de la fonction publique doivent posséder les qualifications essentielles établies pour le travail.
- 2.28 Ensuite, les gestionnaires peuvent, lors de l’évaluation des candidatures, tenir compte des qualifications considérées comme un atout pour le travail à effectuer, ou qui le seront, ainsi que de toute exigence opérationnelle et de tout besoin organisationnel, actuel ou futur. Ils pourront également intégrer les besoins actuels et futurs de la fonction publique, tels que les a définis l’employeur, aux besoins de leur organisation.
- 2.29 La planification des ressources humaines sera au cœur de l’application de la nouvelle définition du mérite aux processus de dotation. La nouvelle définition du mérite souligne l’harmonisation concrète de la dotation et des besoins opérationnels de l’organisation. Les ministères et les gestionnaires hiérarchiques devront adopter une perspective à plus long terme au chapitre de la dotation. Ils devront accorder une place accrue à leurs besoins de ressourcement.

Impartialité politique

- 2.30 La nouvelle LEFP demande à la CFP d’instaurer un nouveau régime encadrant les activités politiques des fonctionnaires. L’objectif consiste à leur permettre d’exercer leur droit de prendre part à des activités politiques dans toute la mesure possible, tout en maintenant l’impartialité de la fonction publique.
- 2.31 Au cours de la dernière année, nous avons élaboré des guides, des outils et des processus s’inscrivant tous dans une nouvelle approche à l’égard des activités politiques. Plus précisément, nous fournirons de l’orientation aux ministères sur le droit des fonctionnaires de participer à des activités politiques, déterminerons s’il y a lieu d’accorder à une personne la permission de se porter candidate à une élection ou le congé sans solde pour ce faire, et nous ferons enquête sur les allégations de conduite irrégulière des fonctionnaires au regard des activités politiques.

Une année de préparation

- 2.32 En 2004-2005, la CFP, les ministères et les organismes ont dû fonctionner sous le régime actuel de dotation et la loi actuelle tout en se préparant à mettre en œuvre la nouvelle LEFP. La période de transition que nous traversons présentement se reflétera donc sur le présent chapitre. Le système de dotation y est examiné à la lumière des valeurs de dotation relevant de la *Loi* actuelle.

- 2.33 La nouvelle *Loi* prévoit explicitement que toutes les nominations à la fonction publique doivent être fondées sur le mérite et indépendantes de toute influence politique. Les valeurs de justice, d'accessibilité et de transparence ont été intégrées directement à la *Loi* et mises en valeur dès le préambule. Ce sont les valeurs qui ont le plus d'influence sur le processus de nomination et dont les administrateurs généraux et administratrices générales devront rendre compte.
- 2.34 Les valeurs se définissent ainsi :
- par **justice**, on entend que les décisions prises dans le cadre du processus de nomination le sont de façon objective et qu'elles sont exemptes de toute influence politique ou de tout favoritisme personnel;
 - par **transparence**, on entend que l'information concernant les décisions liées à la dotation, les lignes directrices et les pratiques est communiquée ouvertement et de façon opportune;
 - par **accessibilité**, on entend que les personnes ont une possibilité raisonnable de poser leur candidature et d'être prises en considération pour un emploi dans la fonction publique.
- 2.35 Les autres valeurs – compétence et représentativité – désignent les résultats attendus à l'issue des processus de dotation et sont intégrées aux diverses dispositions de la nouvelle *Loi* et au cadre de nomination.
- 2.36 La compétence, par exemple, se retrouve à la première partie de la nouvelle définition du mérite (la personne nommée doit posséder les qualifications essentielles établies pour le travail).
- 2.37 La représentativité constitue elle aussi un critère lié au mérite aux termes de la deuxième partie de la nouvelle définition (les gestionnaires doivent tenir compte des besoins actuels et futurs de leur organisation et de la fonction publique relativement à l'équité en matière d'emploi).
- 2.38 Les résultats attendus en vertu de la *Loi* actuelle sont les mêmes qu'en vertu de la nouvelle : une fonction publique vouée à l'excellence, impartiale, représentative et en mesure de communiquer avec les gens qu'elle dessert dans les deux langues officielles.
- 2.39 Le présent chapitre expose les progrès des ministères et des organismes, en date du 31 mars 2005, concernant les attentes définies dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation. On y fait de plus état de la mesure dans laquelle la fonction publique était, au moment de rédiger ces lignes, prête à mettre en œuvre la nouvelle *Loi*.

Le système de dotation actuel



Le système de dotation actuel

Introduction

- 2.40 En vertu de l'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), nous évaluons le système de dotation en prenant connaissance des rapports que font les ministères et les organismes sur leur rendement par rapport aux six valeurs de dotation (compétence, impartialité, représentativité, égalité d'accès, justice et transparence) et aux deux principes de gestion et de prestation des services (souplesse et efficacité)².
- 2.41 Des 77 ministères et organismes, 72 ont soumis un Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation³. Les cinq autres n'étaient pas tenus de le faire, étant donné leur mise sur pied récente ou parce que leur dotation faisait l'objet d'une vérification. Les rapports en question ont été reçus à la fin de 2004 et visaient la totalité de l'exercice 2003-2004 ainsi que l'exercice 2004-2005 jusqu'au moment de leur rédaction.
- 2.42 Trois organisations présentaient un rapport pour la première fois :
- le Centre des armes à feu Canada;
 - le Bureau du commissaire à la magistrature fédérale;
 - l'Agence des services frontaliers du Canada.
- 2.43 Nous nous appuyons également sur diverses sources de renseignements supplémentaires pour la rédaction de notre rapport annuel, comme le Sondage sur les nominations de la Commission de la fonction publique (CFP)⁴ et des données statistiques sur l'embauche.

En vertu de l'actuelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), nous évaluons le système de dotation en prenant connaissance des rapports que font les ministères et les organismes sur leur rendement par rapport aux six valeurs de dotation [...] et aux deux principes de gestion et de prestation des services [...].

2 Voir l'annexe 1 : Attentes à l'égard du rendement – Valeurs et principes de dotation.

3 Voir l'annexe 3 : Ministères et organismes qui ont produit un rapport en 2003-2004.

4 Le Sondage sur les nominations de la CFP est un sondage périodique qui porte sur les activités de nomination et qui a lieu tous les six mois. Les réponses au sondage proviennent tant des personnes nommées que des gestionnaires ayant pris part aux mesures de dotation visées (recrutement à des postes de durée indéterminée (poste permanent), promotions à des postes de durée indéterminée (poste permanent) et passage de postes pour une période déterminée à des postes de durée indéterminée (poste permanent)).

La compétence : valeur liée aux résultats

Compétence : *Qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour exercer leurs fonctions dans la fonction publique.*

Les gestionnaires nomment des personnes compétentes à la fonction publique, qu'il s'agisse de nominations internes ou externes. Des initiatives sont actuellement en cours dans les ministères et les organismes en vue d'appuyer le recrutement continu de personnes compétentes.

La vérification par la CFP de la documentation des dossiers de dotation a permis de constater des faiblesses dans la documentation que conservent les ministères et les organismes relativement aux processus sans concours, et, dans certains cas, un manque d'éléments probants suffisants ou adéquats pour déterminer que la compétence a été établie.

Compétence

Les gestionnaires nomment des personnes compétentes à la fonction publique, qu'il s'agisse de nominations internes ou externes. Des initiatives sont actuellement en cours dans les ministères et les organismes en vue d'appuyer le recrutement continu de personnes compétentes.

La CFP et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ont mis à jour le profil des compétences des cadres de direction, qui définit les compétences clés que doivent posséder les personnes occupant un poste dans les plus hauts rangs de la fonction publique pour que leur rendement soit efficace.

Les ministères et les organismes continuent d'utiliser les instruments d'évaluation normalisés existants et de demander de l'information et de l'expertise en évaluation pour l'élaboration d'instruments adaptés permettant une évaluation juste des compétences (voir chapitre 3 – Services : Services d'évaluation du Centre de psychologie du personnel).

Une conformité accrue aux exigences du *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique* est nécessaire, car autrement, la capacité des fonctionnaires de satisfaire aux exigences linguistiques des postes bilingues et de servir les Canadiens et Canadiennes dans la langue de leur choix est compromise.

Les efforts visant à assurer la conformité au *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique*⁵ se poursuivent grâce à une surveillance plus efficace et à l'élaboration d'un nouveau *Décret*.

La vérification par la CFP de la documentation des dossiers de dotation a permis de constater des faiblesses dans la documentation que conservent les ministères et les organismes relativement aux processus sans concours, et, dans certains cas, un manque d'éléments probants suffisants ou adéquats pour déterminer que la compétence a été établie.

5 En vertu du *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique*, les employés et employées disposent d'une période donnée pour satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste ou doivent être déplacés vers un poste pour lequel ils et elles sont qualifiés.

Élaboration d'une norme de qualification pour les cadres de direction (niveau EX) et d'un nouveau profil des compétences en leadership

- 2.44 En vertu de la LEFP actuelle, la majorité des nominations internes et externes à la fonction publique au sein du groupe de la direction font l'objet d'un examen de la CFP avant d'être approuvées par celle-ci. Aux termes de la nouvelle *Loi*, le pouvoir de nommer des cadres de direction sera délégué aux administrateurs généraux et administratrices générales; le processus centralisé visant la plupart des nominations de cadres de direction ne sera plus le seul.
- 2.45 Les risques associés au favoritisme – réel ou apparent –, au manque d'uniformité des exigences liées aux qualifications et des processus d'évaluation de même qu'au manque possible d'expertise de la part des ministères et des organismes au chapitre du ressourcement des cadres de direction peuvent être atténués en partie grâce à une norme de qualification des cadres de direction et à une politique d'évaluation en la matière.
- 2.46 C'est pourquoi nous collaborons avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada à l'élaboration d'une norme de qualification qui fixera des exigences fondamentales et assurera ainsi un niveau de compétence uniforme parmi tous les cadres de direction. Nous sommes également à élaborer une politique, des guides et des outils d'évaluation permettant une évaluation valide et fiable des compétences des cadres de direction.

Au cœur de leur démarche, la CFP et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ont procédé à la révision de l'ancien *profil des compétences en leadership*, qui a été remplacé par les *compétences clés en leadership de la fonction publique du Canada : valeurs et éthique, réflexion stratégique, engagement et excellence en gestion (gestion par l'action, gestion des ressources humaines et gestion financière)*. Ces révisions, qui se sont fondées sur des consultations exhaustives auprès de la collectivité des administrateurs généraux et administratrices générales et des cadres de direction, de l'Association professionnelle des cadres supérieurs et de la communauté nationale des gestionnaires, ont été entérinées par le Comité des hauts fonctionnaires. Le nouveau profil définit clairement les comportements menant à un rendement efficace, et ce, pour l'éventail complet des postes du continuum du leadership (de deux niveaux sous les postes de cadre de direction aux postes d'administrateur général).

Aux termes de la nouvelle Loi, le pouvoir de nommer des cadres de direction sera délégué aux administrateurs généraux et administratrices générales; le processus centralisé visant la plupart des nominations de cadres de direction ne sera plus le seul.

[...] nous collaborons avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada à l'élaboration d'une norme de qualification qui fixera des exigences fondamentales et assurera ainsi un niveau de compétence uniforme parmi tous les cadres de direction.

Langues officielles

- 2.47 La compétence en langues officielles est l'une des qualifications que doivent posséder les titulaires de postes bilingues. C'est pourquoi, pour la plupart des mesures de dotation visant à pourvoir à des postes désignés bilingues, la personne choisie doit satisfaire aux exigences linguistiques au moment de sa nomination. C'est ce qu'on appelle la dotation impérative.
- 2.48 En 2004-2005, les processus de dotation impérative ont représenté 84 p. 100 (20 803) des nominations à des postes bilingues⁶.
- 2.49 Toutefois, le *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique* (le *Décret*) permet d'exempter un ou une fonctionnaire de l'obligation de satisfaire aux exigences linguistiques de son poste, en règle générale pour une période de deux ans pouvant ensuite être prolongée.
- 2.50 C'est ce qu'on appelle la dotation non impérative; on vise ainsi à donner accès aux postes bilingues aux Canadiens et Canadiennes unilingues. En 2004-2005, 16 p. 100 (4 080) des nominations à des postes bilingues étaient de nature non impérative⁷.
- 2.51 Depuis 1999, de tous les fonctionnaires nommés chaque année de façon non impérative, environ 500 ne satisfont pas aux exigences linguistiques de leur poste au moment de leur nomination. En 2004-2005, cela représente près de 14 p. 100 (573) de toutes les nominations non impératives⁸. De 1999 à 2002, approximativement 65 p. 100 de ces fonctionnaires ont fini par satisfaire aux exigences⁹.
- 2.52 La période d'exclusion peut être prolongée, sur approbation de la CFP dans le cas des cadres de direction, et de l'administrateur ou l'administratrice générale dans le cas des autres fonctionnaires. Nous pouvons également approuver certaines exclusions fondées sur des motifs humanitaires (déficience auditive, problèmes de santé ou difficultés d'apprentissage), peu importe le groupe et le niveau de la personne visée.

6 Source : dénombrement des nominations en vertu de la LEFP.

7 Source : dénombrement des nominations en vertu de la LEFP.

8 Source : dénombrement des nominations en vertu de la LEFP.

9 Source : Sondage sur les langues officielles 2004 de la CFP.

Tableau 1 : Demandes de prolongation en 2004-2005 – membres du groupe de la direction

Soumises	Approuvées	Refusées	À l'étude
67	61	2	4

Source : dossiers de la CFP sur les langues officielles.

Tableau 2 : Demandes d'exclusion pour des motifs humanitaires en 2004-2005 – tous les groupes

Soumises	Approuvées	Refusées
11	9	2

Source : dossiers de la CFP sur les langues officielles.

2.53 En juin 2004, nous avons sondé 80 ministères et organismes à propos de la façon dont était géré le *Décret*; nous avons alors constaté de nombreux manquements. Voici nos principales constatations :

- au total, 88 p. 100 (611) des employés et employées qui ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste à la fin de la période d'exclusion n'avaient pas été déplacés vers un poste pour lequel ils et elles étaient pleinement qualifiés;
- par conséquent, le 30 juin 2004, ces fonctionnaires ne se conformaient pas au *Décret*; la prolongation de leur exclusion étant venue à échéance, ils ne répondaient pas aux exigences linguistiques de leur poste et n'avaient pas été nommés ailleurs.

2.54 Lorsqu'un ou une fonctionnaire ne réussit pas à satisfaire aux exigences linguistiques d'un poste bilingue à l'intérieur d'une période de deux ans ou après une quelconque prolongation, il ou elle doit être nommé à un poste pour lequel il ou elle possède toutes les compétences et dont la nature professionnelle, le niveau et le salaire sont équivalents.

2.55 Pour assurer le respect du *Décret*, nous avons demandé à la moitié des organisations interrogées de rédiger un plan d'action. Les autres n'ont pas été tenues de le faire étant donné que dans leur cas la consultation des dossiers a permis de constater que le *Décret* était respecté.

2.56 Nous avons procédé à une révision exhaustive du *Décret* et du *Règlement sur les langues officielles lors de nominations dans la Fonction publique (Règlement)* connexe afin que, dans l'ensemble, ces derniers permettent d'atteindre l'équilibre entre, d'une part, l'obligation qu'ont les titulaires de postes bilingues de satisfaire aux exigences en matière de langues officielles de leur poste et, d'autre part, l'accès des Canadiens et Canadiennes unilingues aux postes bilingues. Dans le cadre de notre révision, nous avons évalué

Les dispositions du Décret proposé réduiront le nombre de circonstances dans lesquelles une personne peut être exemptée de l'obligation de satisfaire aux exigences en matière de langues officielles d'un poste bilingue, sans pour autant restreindre l'accès des Canadiens et Canadiennes unilingues aux postes bilingues.

la mesure dans laquelle les dispositions du *Décret* et du *Règlement* connexe répondent aux exigences opérationnelles et administratives d'une fonction publique moderne qui évolue.

- 2.57 Les dispositions du *Décret* proposé réduiront le nombre de circonstances dans lesquelles une personne peut être exemptée de l'obligation de satisfaire aux exigences en matière de langues officielles d'un poste bilingue, sans pour autant restreindre l'accès des Canadiens et Canadiennes unilingues aux postes bilingues. Le nouveau *Décret* et son *Règlement* devraient entrer en vigueur en même temps que la nouvelle LEFP.

Les nominations sans concours et la dotation non transparente peuvent donner une impression de favoritisme personnel, sans pour autant que cette impression soit fondée.

La CFP et les administrateurs généraux et administratrices générales doivent porter une attention particulière aux indicateurs de risque établis et éviter les comportements pouvant être perçus comme du favoritisme personnel.

L'impartialité : valeur liée aux résultats

Impartialité : *Les employées et employés sont nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou personnel.*

Impartialité

Cette année, nous n'avons trouvé aucune occurrence de favoritisme politique dans la dotation à la fonction publique. Les fonctionnaires disent être en mesure de faire la distinction entre un comportement entaché de favoritisme personnel et les gestes qui sont appropriés.

Les fonctionnaires estiment que, dans la mesure où elles sont respectées, les valeurs de dotation actuelles suffisent à prévenir le favoritisme personnel.

Notre travail de surveillance nous a permis de constater que certains gestionnaires s'appuient sur un petit réseau pour trouver, attirer et promouvoir des recrues. Comme ces mesures de dotation ne font suite à aucun concours et sont marquées par le manque de transparence, elles peuvent contribuer à alimenter la perception qu'ont les fonctionnaires du favoritisme personnel en dotation.

Les nominations sans concours et la dotation non transparente peuvent donner une impression de favoritisme personnel, sans pour autant que cette impression soit fondée.

La CFP et les administrateurs généraux et administratrices générales doivent porter une attention particulière aux indicateurs de risque établis et éviter les comportements pouvant être perçus comme du favoritisme personnel.

- 2.58 En général, la surveillance des activités de dotation dans le but de prévenir le favoritisme politique ou personnel demeure une activité ponctuelle au sein des organisations. Seules quelques-unes d'entre elles ont mis en œuvre un mécanisme rigoureux et systématique de surveillance prévoyant des rapports réguliers à la direction.
- 2.59 Dans le plus récent cycle du Sondage sur les nominations de la CFP, auquel ont répondu près de 750 gestionnaires d'embauche et personnes nouvellement nommées, seulement environ le tiers des personnes nommées se disaient en accord ou très en accord avec l'affirmation selon laquelle les processus de dotation de leur organisation étaient exempts de favoritisme bureaucratique (favoritisme personnel). Un autre tiers des personnes nommées se disaient en désaccord ou très en désaccord avec la même affirmation. Quant au dernier tiers des personnes nommées, elle ne se disaient ni en accord ni en désaccord, ou déclaraient qu'elles ne savaient pas.

Étude de la CFP sur le favoritisme personnel

Définition du favoritisme personnel en dotation

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.

- 2.60 Les récentes vérifications de la CFP ont mis au jour des situations de favoritisme personnel dans certaines organisations (par exemple au Commissariat à la protection de la vie privée et au Programme de la sécurité industrielle de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada), ainsi que dans certains mécanismes de dotation et de recrutement (par exemple au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant). Les enquêtes que nous avons menées par suite de plaintes données ont produit des résultats semblables (par exemple dans l'un des bureaux régionaux de Santé Canada). Nos constatations ont soulevé certaines inquiétudes quant à l'étendue du favoritisme personnel dans la fonction publique fédérale.
- 2.61 Nous avons par conséquent décidé de mener une étude sur le favoritisme personnel. L'étude portait sur le rôle que joue le favoritisme personnel en dotation et en recrutement dans la fonction publique fédérale, et plus particulièrement sur les perceptions des fonctionnaires. Les autres secteurs de la gestion des ressources humaines n'étaient pas visés par l'étude. Notre

Les fonctionnaires estiment que, dans la mesure où elles sont respectées, les valeurs de dotation actuelles suffisent à prévenir le favoritisme personnel. Ils n'appuient pas l'élaboration de nouvelles règles pouvant compromettre l'efficacité. Bon nombre de fonctionnaires sont conscients que les exigences opérationnelles font qu'il faut souvent trouver l'équilibre entre les valeurs de dotation et les principes de gestion que sont l'efficacité et la souplesse.

méthodologie comportait, entre autres, des groupes de discussion, un sondage et un examen d'un petit échantillon d'opérations de dotation.

- 2.62 On a alors constaté que les fonctionnaires comprenaient raisonnablement bien en quoi consiste le favoritisme personnel de même que les comportements qui y sont associés. Cela nous a d'ailleurs permis de peaufiner et de valider la définition du terme « favoritisme personnel » sur laquelle nous nous appuyions.
- 2.63 Les résultats du sondage associé à l'étude, mené auprès de plus de 2 500 fonctionnaires, ont révélé qu'un nombre appréciable des répondants et répondantes estimaient qu'à l'occasion il y avait eu du favoritisme personnel dans leur unité de travail.
- 2.64 Les perceptions des répondants et répondantes au sondage étaient fortement influencées par les éléments suivants :
- conditions de travail (par exemple, les personnes travaillant dans un très gros ministère étaient plus susceptibles de percevoir l'existence de favoritisme personnel);
 - expérience de la fonction publique ou du ministère (les personnes ayant trois ans d'expérience ou plus dans la fonction publique fédérale étaient plus susceptibles de percevoir du favoritisme personnel);
 - niveau dans la hiérarchie de l'organisation (par exemple, les personnes qui ne sont pas gestionnaires étaient plus susceptibles de percevoir du favoritisme personnel).
- 2.65 Les fonctionnaires estiment que, dans la mesure où elles sont respectées, les valeurs de dotation actuelles suffisent à prévenir le favoritisme personnel. Ils n'appuient pas l'élaboration de nouvelles règles pouvant compromettre l'efficacité. Bon nombre de fonctionnaires sont conscients que les exigences opérationnelles font qu'il faut souvent trouver l'équilibre entre les valeurs de dotation et les principes de gestion que sont l'efficacité et la souplesse.
- 2.66 Certaines des activités tenues pour suspectes sont pourtant permises par la LEFP actuelle. Par exemple, pour beaucoup de répondants et répondantes, les nominations sans concours paraissent entachées de favoritisme personnel, alors que ce type de nomination est permis en vertu de la *Loi*.
- 2.67 L'étude définissait plusieurs indicateurs de risque associés au favoritisme personnel, dont le manque de transparence d'un processus de dotation et les nominations sans concours. Parmi les autres indicateurs tirés de notre examen des opérations de dotation, mentionnons :
- avantage indu découlant de la dernière situation d'emploi de la personne visée;

- modification des qualités requises, de la zone de sélection ou des méthodes d'évaluation en faveur d'une personne en particulier ou adaptation de ces paramètres en cours de processus de dotation;
- lien entre un membre du jury de sélection et un candidat ou une candidate rendant impossible son évaluation impartiale.

Nous nous appuierons sur ces indicateurs de risque pour orienter et guider nos activités de surveillance.

- 2.68 En diffusant les résultats de l'étude à grande échelle, nous faisons connaître aux sous-ministres et aux hauts fonctionnaires responsables des ressources humaines les types d'activités et de comportements comportant des risques élevés et devant faire l'objet d'une surveillance étroite. Tous les détails relatifs au favoritisme personnel se trouvent dans le rapport d'étude qui sera publié en même temps que le rapport annuel.

Favoritisme politique

- 2.69 Nous n'avons mis au jour aucune occurrence de favoritisme politique ayant pu entacher la dotation dans la fonction publique au cours du dernier exercice.

Droits prioritaires du personnel des cabinets de ministre

- 2.70 La LEFP accorde à certaines personnes travaillant dans les cabinets de ministre le droit, dans des circonstances précises, d'être nommées sans concours à des postes de la fonction publique pour lesquels elles sont qualifiées.
- 2.71 Comme ces personnes font partie du personnel politique appelé à travailler en étroite collaboration avec les ministres, le risque d'apparence d'influence politique sur leur nomination n'en est qu'accru comparativement aux autres bénéficiaires de priorité. C'est pourquoi la CFP a décidé de ne pas déléguer le pouvoir relatif à la nomination prioritaire du personnel des cabinets de ministre à des postes du groupe de la direction.
- 2.72 En 2004-2005, 35 nominations d'anciens membres des cabinets de ministre ont été effectuées, majoritairement à des postes de niveau « agent principal »; deux autres nominations ont été effectuées à des postes du groupe de la direction. Ces chiffres représentent une nette augmentation, attribuable principalement au fait que bon nombre des personnes visées ont perdu leur emploi par suite des remaniements ministériels de décembre 2003 et de juin 2004.
- 2.73 Compte tenu de ce surcroît d'activité, nous avons commandé une étude sur les membres des cabinets de ministre faisant leur entrée dans la fonction publique, pour la période allant de l'exercice 1993-1994 à 2003-2004.

Comme ces personnes font partie du personnel politique appelé à travailler en étroite collaboration avec les ministres, le risque d'apparence d'influence politique sur leur nomination n'en est qu'accru comparativement aux autres bénéficiaires de priorité. C'est pourquoi la CFP a décidé de ne pas déléguer le pouvoir relatif à la nomination prioritaire du personnel des cabinets de ministre à des postes du groupe de la direction.

La fonction publique continue de faire des progrès relativement à la représentation des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi. Un taux raisonnable de représentation a été atteint pour les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées, mais les membres des minorités visibles demeurent nettement sous-représentés comparativement à leur disponibilité sur le marché du travail [...].

- L'étude a révélé que, chaque année, une personne sur 10 travaillant dans un cabinet de ministre devenait fonctionnaire, et que, pour ce faire, la moitié d'entre elles se prévalaient de leur droit de priorité¹⁰.
- Près de la moitié de ces personnes (46,5 p. 100) ont été nommées au sein du ministère dont relevait le cabinet de ministre où elles travaillaient.
- Des personnes placées au moyen d'un droit de priorité, 25,9 p. 100 ont été promues au moins une fois au cours des cinq ans suivant leur nomination initiale.

La représentativité : valeur liée aux résultats

Représentativité : *La composition de la fonction publique correspond à celle du marché du travail.*

Représentativité

Les progrès se poursuivent. Cependant, la création d'une fonction publique représentative nous pose encore des défis.

Somme toute, la composition de la fonction publique correspond à la disponibilité sur le marché du travail dans trois des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi : les femmes, les personnes handicapées et les Autochtones. Ce n'est cependant pas le cas des membres des minorités visibles.

Dans quantité de ministères et d'organismes, les plans d'équité en matière d'emploi ne sont pas harmonisés aux plans de ressources humaines et d'activités, ce qui donne lieu à des disparités entre les politiques et les procédures.

La fonction publique fédérale n'a pas atteint l'objectif-repère de « un sur cinq » établi dans le plan d'action Faire place au changement du gouvernement concernant la participation des membres des minorités visibles au recrutement externe et leur entrée au groupe de la direction (niveau EX).

En vertu de la nouvelle LEFP, nous surveillerons l'usage que feront les ministères des assouplissements au chapitre de l'équité en matière d'emploi pour rendre la fonction publique représentative, la *Loi* favorisant la délégation des pouvoirs de nomination relatifs au ressourcement externe et des cadres de direction.

10 Au cours des 10 années sur lesquelles portait notre étude, 453 membres d'un cabinet de ministre ont fait leur entrée dans la fonction publique. De ce nombre, 256 personnes ont fait l'objet d'une nomination prioritaire en vertu de l'article 39 de la *Loi*. Les 197 autres ont fait leur entrée dans la fonction publique par divers moyens auxquels le grand public en général a accès, comme le recrutement externe (emplois temporaires, emplois étudiants, emplois pour une période déterminée ou emplois de durée indéterminée (postes permanents)) ou sont simplement retournés à leur poste après un congé.

- 2.74 La fonction publique continue de faire des progrès relativement à la représentation des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi. Un taux raisonnable de représentation a été atteint pour les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées, mais les membres des minorités visibles demeurent nettement sous-représentés comparativement à leur disponibilité sur le marché du travail (tableau 3).
- 2.75 Qui plus est, la représentation des membres des minorités visibles ne suit pas l'augmentation de leur proportion dans la main-d'œuvre canadienne. Les ministères et les organismes devront augmenter leur taux de recrutement externe de membres des minorités visibles s'ils veulent bâtir une fonction publique représentative.

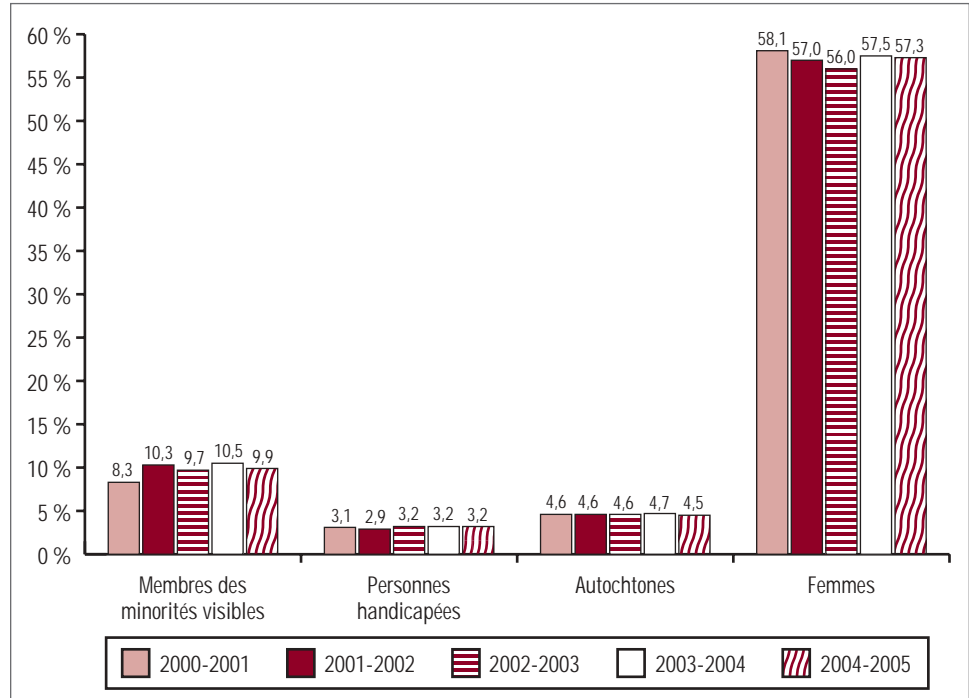
Tableau 3 : Représentation des groupes désignés aux fins d'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale¹¹

	Disponibilité dans la population active	Représentation au 31 mars 2004	Écart de représentation
Femmes	52,2 %	53,1 %	+0,9 %
Autochtones	2,5 %	4,1 %	+1,6 %
Personnes handicapées	3,6 %	5,7 %	+2,1 %
Membres des minorités visibles	10,4 %	7,8 %	- 2,6 %

- 2.76 Dans le rapport annuel 2003-2004, nous nous inquiétions de ce que les organisations n'avaient pas réussi à intégrer l'équité en matière d'emploi à leurs stratégies de planification et à établir des objectifs concernant les groupes désignés qui n'étaient pas adéquatement représentés. Cette inquiétude demeure.
- 2.77 La figure 1 illustre la tendance suivie par les nominations à la fonction publique au cours des cinq dernières années.

11 Sources : *Rapport annuel au Parlement sur l'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 2003-2004*, représentation de la fonction publique par rapport à la disponibilité dans la population active tirée du recensement de 2001; et Enquête sur la participation et les limitations d'activités de 2001 menée par Statistique Canada.

Figure 1 : Nominations externes, selon l'exercice et le groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi*



* Voir l'annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire pour obtenir plus de détails.

Bien que depuis 2000 on ait constaté une faible augmentation du nombre de nominations de membres des minorités visibles, nous sommes encore loin de l'objectif.

- 2.78 Au cours de l'exercice 2004-2005, les nominations de membres des minorités visibles ont légèrement diminué, passant de 10,5 p. 100 à 9,9 p. 100. Les nominations de femmes, d'Autochtones et de personnes handicapées sont demeurées relativement stables¹².
- 2.79 Conséquemment à la délégation accrue des pouvoirs de nomination découlant de la nouvelle LEFP, nous guiderons les ministères et les organismes et les aiderons à élaborer leurs propres programmes d'équité en matière d'emploi et à appliquer les nouveaux assouplissements en la matière.

Faire place au changement

- 2.80 Le plan d'action Faire place au changement du gouvernement (2000) établissait des objectifs-repères prévoyant que une personne sur cinq (20 p. 100) faisant son entrée dans la fonction publique d'ici 2003 et dans le groupe de la direction (niveau EX) d'ici 2005 devait être issue des membres des minorités visibles. Bien que depuis 2000 on ait constaté une faible augmentation du nombre de nominations de membres des minorités visibles, nous sommes encore loin de l'objectif.

12 D'autres données sur les « Activités de dotation selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi » peuvent être consultées à l'adresse suivante : http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/tables/index_f.htm.

- 2.81 Le tableau 4 illustre la faible augmentation annuelle du nombre et du pourcentage de membres des minorités visibles qui ont fait leur entrée dans le groupe de la direction de 2000-2001 à 2003-2004. En 2004-2005, le nombre de membres des minorités visibles nommés a décliné de six, même si ce nombre représentait en gros le même pourcentage des nouvelles nominations totales.

Tableau 4 : Nouvelles nominations au groupe de la direction (niveau EX)*

	Nominations de membres des minorités visibles	Pourcentage des nominations totales
2000-2001	24	6,3
2001-2002	28	5,7
2002-2003	32	6,6
2003-2004	33	8,0
2004-2005	27	8,3

* Voir l'annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire pour obtenir plus de détails.

- 2.82 Au cours de l'exercice 2003-2004, nous avons demandé à un échantillon de ministères et d'organismes s'ils disposaient de plans visant à atteindre l'objectif-repère du plan d'action Faire place au changement concernant la proportion de cadres de direction d'ici 2005. La majorité d'entre eux n'en avaient pas.
- 2.83 On a alors demandé à 18 ministères et organismes de présenter trois choses : un plan de dotation des cadres de direction pour l'exercice 2004-2005; la portion de leur plan d'équité en matière d'emploi portant sur les écarts de représentation des cadres de direction dans chacun des groupes désignés; les engagements qu'ils avaient pris en vue de combler ces écarts.
- 2.84 Le choix des 18 ministères et organismes était fondé sur les facteurs suivants :
- nombre de nominations de cadres de direction effectuées au cours des quatre dernières années;
 - absence de progrès par rapport à l'objectif-repère du plan d'action Faire place au changement;
 - aucun signe indiquant un redoublement des efforts au cours de l'exercice 2004-2005.
- 2.85 Les plans présentés par 11 des 18 organisations englobaient plus de 280 postes vacants possibles, dont huit ciblaient les membres des minorités visibles. Au total, les 18 ministères ont effectué 254 nominations au cours de l'exercice. Six d'entre elles visaient des membres des minorités visibles¹³.

13 Source : Système de dotation intégré sur le ressourcement des cadres de direction et registre des demandes de la CFP.

- 2.86 Après analyse des plans, nous avons informé les administrateurs généraux et administratrices générales des huit organisations qui n'en avaient pas présenté ou dont le plan n'englobait pas de poste ciblant les membres des minorités visibles, que nous allions remettre en question toutes les demandes d'approbation de mesures de dotation visant des postes de cadre de direction. Nous poursuivons notre surveillance de la mise en œuvre des engagements pris dans le cadre des plans et des différentes stratégies de dotation.
- 2.87 Au total, 12 ministères et organismes (dont huit faisaient partie des 18 à qui nous avons écrit en début d'exercice) collaborent avec la CFP à l'élaboration d'un processus de sélection public générique destiné aux postes de niveau EX-1 et ciblant les membres des minorités visibles.

Liste des 18 organisations

Affaires étrangères Canada*†	Justice Canada**
Agence canadienne de développement international	Ministère de la Défense nationale**†
Agriculture et Agroalimentaire Canada**†	Ministère des Finances Canada
Bureau du Conseil privé†	Pêches et Océans Canada *†
Citoyenneté et Immigration Canada**	Ressources naturelles Canada*
Commerce international Canada*†	Secrétariat du Conseil du Trésor
Environnement Canada†	Service correctionnel Canada**†
Gendarmerie royale du Canada**	Statistique Canada**
	Transports Canada*†
	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada**

* Des 18 organisations, seulement cinq ont soumis la totalité de l'information demandée. Les autres réponses allaient du plan partiel à une lettre indiquant qu'un plan allait éventuellement être élaboré.

** Les administrateurs généraux et administratrices générales des huit organisations ont été informés que leurs demandes de dotation visant des postes de cadre de direction seraient remises en question.

† Au total, neuf des 18 organisations collaborent avec la CFP à l'élaboration d'un processus de sélection public générique destiné aux postes de niveau EX-1 et ciblant les membres des minorités visibles¹⁴. Les quatre autres organisations prenant part à cette initiative sont les suivantes : Agence des services frontaliers du Canada; Ressources humaines et Développement des compétences Canada; Sécurité publique et Protection civile Canada; Développement social Canada.

14 Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada sont considérés comme un seul et même ministère aux fins de l'élaboration du processus de sélection générique visant des postes de niveau EX-1.

Pratique digne de mention

Le Programme d'équité en emploi à l'intention du personnel de direction de la CFP a été repris par Ressources humaines et Développement des compétences Canada et par Développement social Canada dans le but de cibler les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées dans le cadre d'un processus de sélection générique visant des postes de niveau EX-1. Au total, 442 candidatures ont été reçues. Du nombre, 31 personnes ont été convoquées à l'entrevue finale, et 14 (une personne ayant déclaré appartenir à deux groupes) ont été jugées qualifiées. À ce jour, 12 personnes ont été nommées.

Le succès de cette initiative repose sur les facteurs suivants :

- l'engagement et le soutien marqués de la part de la haute direction, y compris en ce qui concerne le financement de la formation linguistique;
- le fait qu'elle s'inscrive dans un plan d'action global lié aux priorités organisationnelles;
- la stratégie de communication efficace, la participation des intervenants et intervenantes et l'affectation des ressources.

Pratique digne de mention

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a mis sur pied le Programme de perfectionnement des cadres visant les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées.

Le programme comporte six volets :

1. évaluation et sélection;
2. formation et examens linguistiques;
3. évaluation par la CFP et plan d'apprentissage permettant de répondre aux besoins de chaque personne;
4. formation en leadership destinée aux cadres de direction;
5. nomination intérimaire au niveau EX-1 pour une période pouvant atteindre 12 mois;
6. mentorat.

À l'heure actuelle, six personnes y participent.

Le programme constitue une excellente occasion pour les personnes faisant partie des groupes de relève d'acquérir l'expérience et les connaissances nécessaires pour occuper un poste de cadre de direction.

L'égalité d'accès : valeur liée aux processus

Égalité d'accès : Des pratiques équitables favorisent l'égalité d'accès aux possibilités d'emploi à l'interne et à l'externe, sont sans obstacles systémiques et englobent tous les groupes.

Depuis 2001, une zone nationale de sélection doit être utilisée pour tous les postes de cadre de direction auxquels le public est admissible [...]. Les organisations fédérales se sont conformées à la politique. La quasi-totalité des emplois de cadre de direction auxquels le public était admissible ont utilisé une zone nationale de sélection. Par contre, dans l'ensemble, peu de progrès ont été réalisés pour ce qui est de rendre les emplois de la fonction publique accessibles aux Canadiens et Canadiennes d'un océan à l'autre.

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.

Lorsque la politique de la CFP l'exigeait, les organisations fédérales ont respecté l'utilisation de la zone nationale de sélection.

Le recrutement externe d'employés et d'employées nommés pour une durée indéterminée (postes permanents) demeure comparativement peu élevé. Par exemple, les résultats d'une étude sur les concours publics visant des postes de cadre de direction a fait ressortir un nombre limité de nominations visant des personnes de l'extérieur de la fonction publique fédérale.

Zone nationale de sélection

- 2.88 Le rapport annuel de l'an dernier faisait état de l'engagement que nous avons pris, en vue d'améliorer l'accès aux emplois de la fonction publique, d'adopter graduellement une zone nationale de sélection pour le recrutement de tous les postes de niveau d'agent.
- 2.89 Depuis 2001, une zone nationale de sélection doit être utilisée pour tous les postes de cadre de direction auxquels le public est admissible. Nous avons en outre incité les ministères à utiliser une zone nationale de sélection pour les autres postes auxquels le public est admissible, quand cela s'impose.
- 2.90 Les organisations fédérales se sont conformées à la politique. La quasi-totalité des emplois de cadre de direction auxquels le public était admissible ont utilisé une zone nationale de sélection. Par contre, dans l'ensemble, peu de progrès ont été réalisés pour ce qui est de rendre les emplois de la fonction publique accessibles aux Canadiens et Canadiennes d'un océan à l'autre.

- 2.91 En 2004-2005, environ 19 p. 100 des emplois auxquels le public était admissible ont utilisé une zone nationale de sélection. Pendant la même période, approximativement 28 p. 100 des emplois situés dans la région de la capitale nationale et auxquels le public était admissible ont utilisé une zone nationale de sélection. En 2004-2005, les emplois de niveau d'agent dans la région de la capitale nationale représentaient environ 49 p. 100 des emplois auxquels le public était admissible.
- 2.92 Nous procédons actuellement à l'examen de notre politique sur la zone de sélection et étudions divers moyens d'accroître le recours à la zone nationale de sélection, en mettant d'abord l'accent sur tous les emplois de niveau d'agent situés dans la région de la capitale nationale et auxquels le public est admissible de manière à faire coïncider le tout, autant que faire se peut, avec l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. L'utilisation accrue d'une zone nationale de sélection tiendra compte des assouplissements que prévoit la nouvelle *Loi*, de même que des différentes améliorations technologiques. La CFP fera rapport de l'avancement et des répercussions de sa nouvelle politique.

Chute de l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents)

- 2.93 L'évolution des priorités du gouvernement et l'examen des dépenses se sont répercutés sur l'embauche externe. Les activités de dotation et d'embauche ont diminué de 11,7 p. 100 en 2004-2005, comparativement à l'exercice précédent (figure 2).
- 2.94 Les incertitudes se sont également répercutées sur l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents) de la fonction publique. En 2004-2005, l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents) représentait environ 9,8 p. 100 de toutes les activités d'embauche, ce qui n'a fait que poursuivre la diminution amorcée au cours des dernières années (13 p. 100 en 2002-2003, 11 p. 100 en 2003-2004).
- 2.95 La plupart des personnes embauchées dans la fonction publique en 2004-2005 l'ont été de façon temporaire (emplois pour une période déterminée : 24,2 p. 100¹⁵; emplois temporaires : 38,1 p. 100; emplois étudiants : 27,9 p. 100).

15 Pour la définition des termes « période déterminée » et « emploi temporaire », voir l'annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire.

- 2.96 En 2004-2005, seulement 26,1 p. 100 des personnes nouvellement nommées à des postes de durée indéterminée (poste permanent) provenaient du grand public. Les autres étaient déjà à l'emploi de la fonction publique (postes pour une période déterminée : 63,9 p. 100; emplois étudiants : 1,4 p. 100; emplois temporaires : 4,5 p. 100; autres organismes fédéraux : 4,1 p. 100). Voir la figure 4 : « Statut antérieur des personnes embauchées pour une durée indéterminée (postes permanents) » (chapitre 3 – Services).
- 2.97 Selon les ministères, les restrictions budgétaires et la lourdeur des processus de dotation actuels ont influencé leurs façons de faire en dotation. Nous prévoyons que l'instauration des assouplissements accrus que prévoit la nouvelle LEFP fera augmenter l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents).

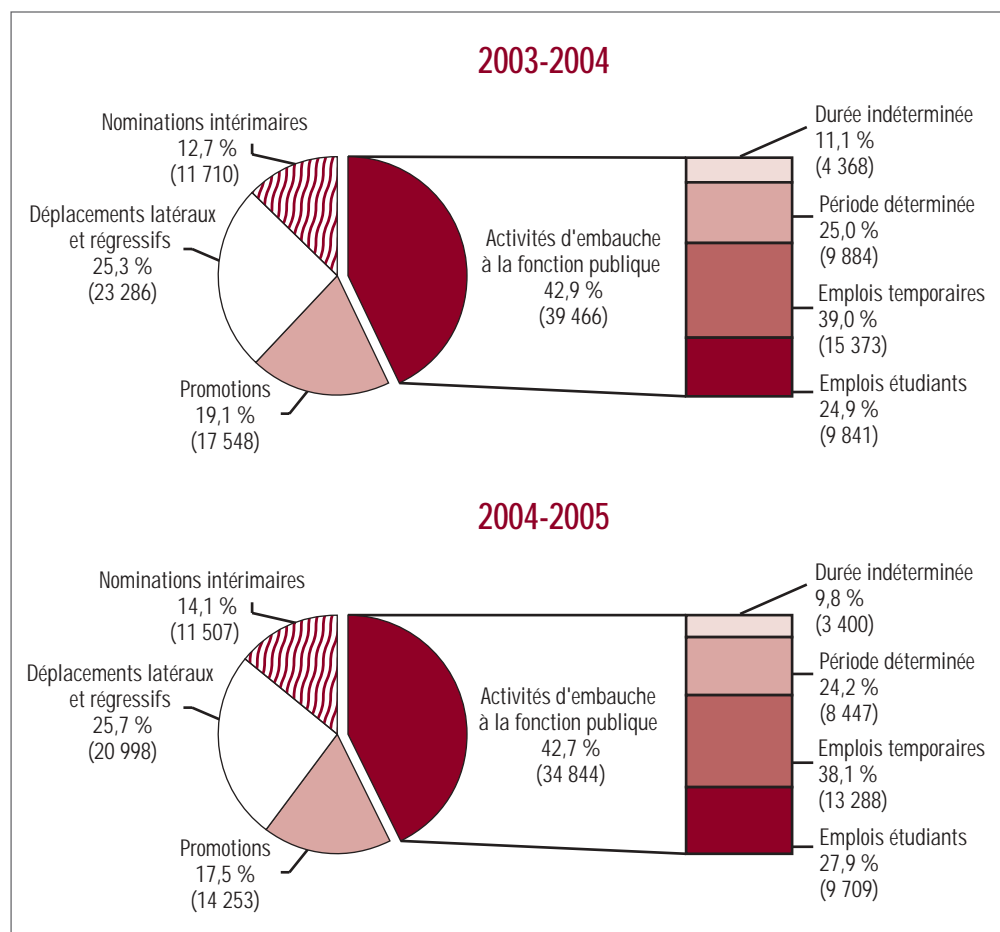
Selon les ministères, les restrictions budgétaires et la lourdeur des processus de dotation actuels ont influencé leurs façons de faire en dotation. Nous prévoyons que l'instauration des assouplissements accrus que prévoit la nouvelle LEFP fera augmenter l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents).

Pratiques dignes de mention

Le Bureau du surintendant des institutions financières embauche une proportion nettement plus élevée d'employés et employées pour une durée indéterminée (poste permanent) comparativement à l'ensemble de la fonction publique. L'embauche pour une période déterminée y a diminué substantiellement, et la grande majorité des nominations pour une période déterminée font suite à des concours.

Même situation au Ministère des Finances Canada, où l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents), par rapport à l'embauche temporaire, est plus élevée qu'ailleurs dans la fonction publique.

Figure 2 : Tendances générales en matière d'activités d'embauche et de dotation*



* Voir l'annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire pour obtenir plus de détails.

Agence du revenu du Canada

- 2.98 En vertu de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, la CFP doit déterminer si les principes de dotation ayant cours à l'Agence des douanes et du revenu du Canada (maintenant appelée Agence du revenu du Canada) sont compatibles avec ceux qui régissent la dotation en vertu de la LEFP. Comme les principes et les valeurs de dotation de l'Agence sont compatibles, les personnes qui y travaillent peuvent être mutées à d'autres organisations visées par la *Loi*.

- 2.99 La mise en œuvre du régime de dotation de l'Agence est toujours en cours. Même si, jusqu'à maintenant, ses programmes de ressourcement ont toujours été compatibles avec les principes de dotation, l'Agence du revenu du Canada a entrepris des initiatives de grande envergure dont elle a eu du mal à évaluer les résultats. Songeons entre autres aux travaux sur les compétences, qui continuent d'évoluer au fur et à mesure que progresse la mise en œuvre du programme.
- 2.100 Nous comptons sur l'organisation de vérification interne et d'évaluation de l'Agence du revenu du Canada et sur ses études périodiques portant sur son programme de dotation pour compléter nos constatations. Afin d'en mesurer la qualité, nous avons examiné deux des études de l'Agence en 2004. Nous avons alors constaté que ces dernières étaient conformes aux normes professionnelles généralement reconnues et que leurs résultats étaient fiables. Nous continuerons à procéder de la sorte pour la poursuite de l'examen du programme de dotation de l'Agence.

La justice et la transparence : valeurs liées aux processus

Justice : *Des pratiques justes favorisent la prise de décisions objectives, sans favoritisme politique ou personnel et témoignent d'un juste traitement des fonctionnaires et des candidats et candidates.*

Transparence : *Franches communications avec les fonctionnaires et candidats et candidates concernant les méthodes et décisions de dotation.*

Justice et transparence

Les efforts visant à favoriser la justice et la transparence n'ont pas produit les résultats attendus.

Les organisations utilisent de multiples mécanismes, comme les intranets et les babillards, pour communiquer à leur personnel l'information sur les pratiques et les décisions relatives à la dotation.

Le nombre élevé d'employés et employés temporaires qui sont nommés à des postes de durée indéterminée (postes permanents) comporte certains risques au chapitre de la justice et de la transparence.

Les nominations intérimaires avantagent certaines personnes lorsque des concours sont organisés.

Le Système d'administration des priorités est en mesure de consigner et de traiter les déplacements découlant des réaffectations budgétaires de 2005.

La priorité des membres des Forces canadiennes a été étendue de manière à englober les personnes qui deviennent handicapées lors d'une mission de service spécial.

Le placement des bénéficiaires de priorité peut encore s'avérer long, ce qui porte à croire que les ministères n'accordent pas toujours toute l'attention voulue aux droits de priorité.

- 2.101 Les ministères et les organismes tentent de donner suite aux questions de transparence et de justice en s'assurant que l'information est diffusée verticalement et horizontalement, de manière à ce que les intervenants et intervenantes soient informés des pratiques et des décisions. Pour ce faire, ils ont recours à de multiples mécanismes, comme Internet et les intranets, des séances d'information, des groupes de discussion et des comités de consultation patronale-syndicale.

Selon le dernier Sondage sur les nominations de la CFP, moins de personnes nommées [...] se disent d'accord avec le fait que les nominations internes sont transparentes.

Le passage d'un emploi temporaire à un emploi pour une période déterminée et à un emploi de durée indéterminée (poste permanent) a des conséquences sur la justice et la transparence qui ne peuvent manquer de nous inquiéter[...]. Nous entendons assurer un suivi étroit du passage des emplois temporaires aux emplois de durée indéterminée (postes permanents).

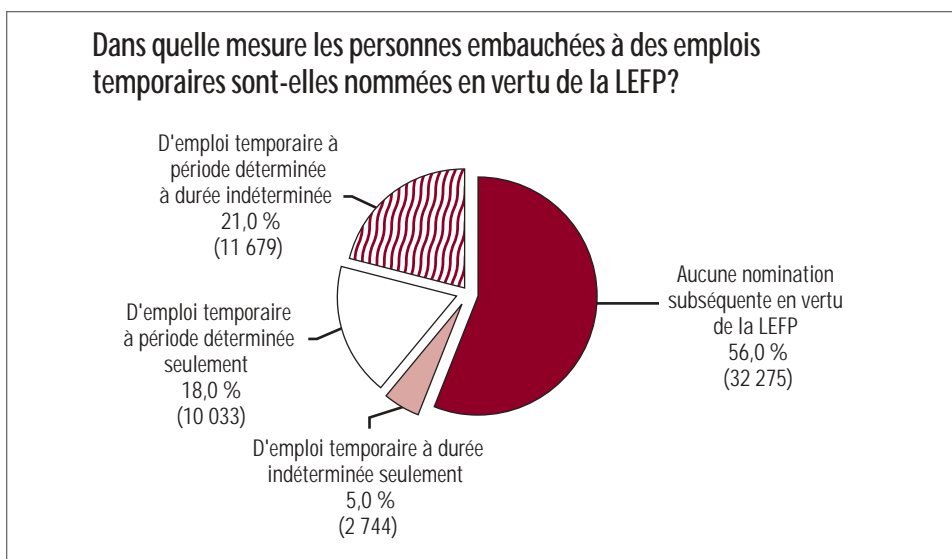
- 2.102 Leurs efforts n'ont cependant pas produit les résultats escomptés. Selon le dernier Sondage sur les nominations de la CFP, moins de personnes nommées (de 48 p. 100 à 43 p. 100) se disent d'accord avec le fait que les nominations internes sont transparentes. Qui plus est, seulement 45 p. 100 des personnes nommées estiment que ces nominations se sont déroulées de façon juste. Pour ce qui est de l'embauche externe, la moitié des personnes nommées trouvent que le processus est juste.
- 2.103 L'embauche temporaire est devenue une porte d'entrée importante dans la fonction publique. Une étude récente visant à évaluer la mesure dans laquelle les personnes embauchées à des emplois temporaires étaient nommées en vertu de la LEFP portait sur la totalité des personnes embauchées à des postes temporaires de 1995-1996 à 2001-2002 de même que sur leur situation d'emploi au 31 mars 2004. On y constatait que 44 p. 100 de ces personnes avaient par la suite été nommées à des postes pour une période déterminée ou de durée indéterminée (poste permanent). En moyenne, le passage d'un emploi temporaire à un emploi pour une période déterminée se faisait un an après l'embauche initiale de la personne visée.

Pratique digne de mention

Développement économique Canada pour les régions du Québec utilise un journal électronique personnalisé permettant à son personnel de poser des questions précises sur la dotation. Les réponses sont publiées dans le journal et affichées sur le site Web. L'organisation peut ainsi communiquer l'information qu'elle souhaite diffuser de manière personnalisée tout en s'assurant qu'elle est interprétée de façon uniforme.

- 2.104 Le passage d'un emploi temporaire à un emploi pour une période déterminée et à un emploi de durée indéterminée (poste permanent) a des conséquences sur la justice et la transparence qui ne peuvent manquer de nous inquiéter. L'intention première des emplois temporaires consiste à offrir un outil de recrutement rapide aux gestionnaires aux prises avec des besoins opérationnels immédiats et à court terme. Les emplois temporaires sont donc exclus de l'application du principe du mérite. Pendant leur période d'emploi, les personnes qui occupent ces postes acquièrent des connaissances, se trouvant ainsi avantagées lorsque sont organisés des processus fondés sur le mérite.
- 2.105 Nous entendons assurer un suivi étroit du passage des emplois temporaires aux emplois de durée indéterminée (postes permanents). La figure 3 montre la mesure dans laquelle les personnes embauchées à des emplois temporaires sont nommées en vertu de la LEFP.

Figure 3 : Passage d'un emploi temporaire à une nomination en vertu de la LEFP*



* Ces données sont fondées sur le nombre total de titulaires d'emplois temporaires embauchés du 1er avril 1995 au 31 mars 2002. Le type d'emploi a fait l'objet d'un suivi jusqu'au 31 mars 2004. Les nominations étaient considérées « subséquentes » si elles suivaient de moins d'un an la fin de la dernière nomination.

[...] près de la moitié des répondants et répondantes au sondage sur le favoritisme personnel considèrent les affectations intérimaires à long terme comme une preuve certaine ou probable de favoritisme personnel.

- 2.106 En date de mars 2005, 9 838 nominations et affectations intérimaires avaient pris fin en 2004-2005. Au total, 17 p. 100 d'entre elles ont mené à la confirmation du ou de la titulaire au même poste (comparativement à 20 p. 100 en 2003-2004). Bien que ce pourcentage puisse paraître relativement peu élevé, près de la moitié des répondants et répondantes au sondage sur le favoritisme personnel considèrent les affectations intérimaires à long terme comme un indice certain ou probable de favoritisme personnel.
- 2.107 Nous procéderons à une enquête plus approfondie sur les nominations intérimaires pour savoir exactement de quoi il retourne.

Droits de priorité

- 2.108 La LEFP et le *Règlement* prévoient que certaines personnes, dans des circonstances précises, ont le droit d'être nommées, sans concours, à un poste de la fonction publique pour lequel elles sont qualifiées. C'est à la CFP qu'incombe la responsabilité d'administrer les droits de priorité afin que les droits des bénéficiaires de priorité soient respectés et que l'évaluation que font les ministères et les organismes de ces personnes soit juste et transparente.
- 2.109 Le nombre de militaires handicapés ayant droit d'être nommés en priorité ne cesse d'augmenter (tableau 5). Cette situation s'explique par l'élargissement du droit en question dans le règlement et par la participation accrue du Canada dans des zones de conflit internationales.

Tableau 5 : Droits de priorité par exercice

	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Congé	193	179	171
Personnel des cabinets de ministre	30	68	34
Mise en disponibilité	20	24	20
Fonctionnaires excédentaires	231	567	210
Fonctionnaires qui deviennent handicapés	65	51	42
Membres des Forces canadiennes ou de la GRC qui deviennent handicapés	37	54	60
Réinstallation du conjoint ou de la conjointe de fait	277	314	360
Réintégration	82	61	61
TOTAL	935	1 318	958

* Voir l'annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire, pour plus de détails.

Pour s'assurer que les ministères traitent les bénéficiaires de priorité de manière juste et transparente, et dans la lignée de notre rôle accru de surveillance, nous accroîtrons nos activités de contrôle du système de priorité ainsi que du rendement des différents ministères et organismes.

- 2.110 Le nombre de nominations de bénéficiaires de priorité a augmenté sensiblement au cours des deux derniers exercices, passant de 540 en 2002-2003 à 697 en 2004-2005. Le temps moyen de placement est demeuré stable, à près de 330 jours civils, au cours des trois derniers exercices¹⁶.
- 2.111 Le nombre de droits de priorité qui sont venus à échéance avant le placement de la personne visée est revenu à un niveau plus normal (185), après avoir connu une augmentation remarquable en 2003-2004 (215). Cette augmentation était largement due à l'expiration du droit de priorité de bénéficiaires qui avaient trouvé un autre emploi, mais de niveau inférieur, et à qui on avait accordé un droit de priorité pour réintégration afin qu'ils puissent obtenir un emploi au même niveau que leur ancien niveau d'attache.
- 2.112 Pour s'assurer que les ministères traitent les bénéficiaires de priorité de manière juste et transparente, et dans la lignée de notre rôle accru de surveillance, nous accroîtrons nos activités de contrôle du système de priorité ainsi que du rendement des différents ministères et organismes.

16 On trouvera plus de renseignements sur l'administration des priorités à l'adresse http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/tables/index_f.htm.

2.113 Nous créerons des points de référence pour la mesure du rendement et fournirons aux organisations des rapports informatisés conçus pour les aider à contrôler leur conformité aux droits de priorité. D'autres données seront disponibles dans les rapports à venir, données qui seront fondées sur cette structure de surveillance accrue.

Incidence de l'examen des dépenses

2.114 Dans son budget 2005, le gouvernement annonçait que son processus d'examen des dépenses allait donner lieu à des économies de près de 11 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années grâce à l'efficacité accrue des opérations gouvernementales. Cela aura vraisemblablement une incidence notable sur les effectifs de la fonction publique, même si l'ampleur réelle de ces répercussions ne pourra être déterminée qu'après un certain temps.

2.115 Nous appuierons les personnes touchées de plusieurs manières :

- en gérant le répertoire informatisé de bénéficiaires de priorité;
- en fournissant des statistiques à l'employeur, aux agents et agentes de négociation et aux ministères;
- en fournissant de l'information, des avis et de la formation aux ministères à propos de l'administration des priorités;
- en conseillant les bénéficiaires de priorité relativement à leurs droits;
- en surveillant étroitement l'usage que font les ministères et les organismes du répertoire de bénéficiaires de priorité afin de vérifier que les droits sont respectés;
- en enquêtant sur toute plainte déposée par les bénéficiaires de priorité.

2.116 Nous avons augmenté les ressources affectées à ces activités afin d'être prêts à répondre à la demande accrue.

La souplesse et l'efficacité : principes de gestion et de prestation des services

Souplesse : Les méthodes de ressourcement sont adaptées aux besoins particuliers du ministère.

Efficacité : Les méthodes de ressourcement utilisées permettent de rentabiliser les dépenses; leur exécution est simple, rapide et efficace.

Les répertoires de préqualification représentent un mécanisme de dotation efficace, tant pour les candidats et candidates que pour les gestionnaires, en ce qu'ils constituent un bassin de personnes dont la candidature a été rigoureusement évaluée à la lumière des exigences de postes semblables faisant partie du même groupe professionnel et de même niveau.

Souplesse et efficacité

Les options qui s'offrent actuellement aux gestionnaires en matière de souplesse et d'efficacité ne sont pas exploitées à leur plein potentiel. De plus, la rapidité de la dotation visant des postes de durée indéterminée (postes permanents) est demeurée stable. Grâce aux assouplissements prévus par la nouvelle LEFP, on s'attend à ce que les répertoires de préqualification soient utilisés plus souvent, ce qui pourrait accélérer la rapidité de la dotation.

Les collectivités fonctionnelles ainsi que certaines grandes organisations investissent dans la planification des ressources humaines afin d'élaborer de meilleures stratégies de dotation.

- 2.117 Les répertoires de préqualification représentent un mécanisme de dotation efficace, tant pour les candidats et candidates que pour les gestionnaires, en ce qu'ils constituent un bassin de personnes dont la candidature a été rigoureusement évaluée à la lumière des exigences de postes semblables faisant partie du même groupe professionnel et de même niveau.
- 2.118 Les critères pertinents sont définis dès le début du processus afin que les gestionnaires puissent faire leur choix parmi les personnes inscrites au répertoire. Si plusieurs personnes remplissent les critères, les gestionnaires peuvent alors choisir la personne qui répond le mieux aux exigences de l'emploi à doter (bref, la « bonne personne » pour l'emploi).
- 2.119 Au cours de la période visée par le présent rapport, Santé Canada s'est vu déléguer le pouvoir d'établir un répertoire de préqualification externe pour les postes de commis et un répertoire de préqualification interne pour les agents et agentes des services administratifs de niveau d'entrée. Santé Canada est le sixième ministère à se voir déléguer le pouvoir d'établir un répertoire de préqualification pour des groupes professionnels autres que celui de la direction. On pave ainsi la voie à la mise en œuvre harmonieuse de la nouvelle Loi en donnant à ce ministère l'occasion d'utiliser dès maintenant des approches innovatrices et créatives en matière de dotation. De plus, Santé Canada a profité de l'occasion pour réduire les pratiques

non efficaces associées à la tenue de processus de sélection distincts afin de doter des postes de même nature et à l'évaluation répétitive des mêmes candidatures. Parallèlement, on se trouve en outre à inciter les gestionnaires à utiliser la planification stratégique des ressources humaines pour définir leurs besoins de dotation.

- 2.120 Nous avons approuvé le recours aux répertoires de préqualification pour le groupe de la direction à Patrimoine canadien, Service correctionnel Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, ainsi que pour la collectivité de la technologie de l'information. Nous avons également approuvé la création d'un répertoire de préqualification lié au Programme de sélection et de perfectionnement des EX de Statistique Canada. Ces répertoires de préqualification ont été approuvés compte tenu de la planification efficace des ressources humaines ayant cours dans ces organisations.
- 2.121 En novembre 2003, nous avons délégué à la Défense nationale le pouvoir d'établir des répertoires de préqualification; pourtant, le Ministère n'en a encore établi aucun. Après s'être vu déléguer ce pouvoir, il a pris du temps pour élaborer l'infrastructure sur laquelle pourrait s'appuyer un éventuel répertoire de préqualification et pour consulter les intervenants et intervenantes afin de déterminer les groupes professionnels qu'il valait mieux cibler. Cette démarche a été plus longue que prévu en raison de priorités internes concurrentes. Une fois le choix arrêté sur les postes du domaine de l'informatique, un gel interne de la dotation a été imposé par la suite des restrictions des dépenses décrétées par le Conseil du Trésor. En mai 2005, le Ministère a annoncé l'établissement de répertoires de préqualification pour des postes du groupe de l'approvisionnement.
- 2.122 Pour aider la collectivité des politiques à renouveler ses effectifs et à renforcer sa capacité d'agir, nous avons délégué à tous les ministères ayant conclu une Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation le pouvoir de nommer sans concours des personnes de l'extérieur de la fonction publique dont la candidature avait été présentée par l'entremise du programme de recrutement des leaders en politiques de la CFP (http://www.psc-cfp.gc.ca/lhhr-lcrh/2005/05_04a_f.htm). Les nominations doivent être fondées sur le mérite et avoir lieu uniquement si aucun bénéficiaire de priorité qualifié n'est disponible. Les ministères sont tenus de surveiller l'usage qui est fait de ce pouvoir et d'en faire rapport, en plus d'informer le personnel et leurs représentants et représentantes de telles nominations.
- 2.123 Nous avons délégué à Développement social Canada et à Ressources humaines et Développement des compétences Canada le pouvoir de gérer conjointement trois concours visant des postes de cadre de direction. Jusqu'au 12 décembre 2003, ces deux ministères n'en formaient qu'un seul, à savoir Développement des ressources humaines Canada. Ce pouvoir leur a été délégué afin d'aider les deux organisations maintenant distinctes

à atteindre leurs objectifs communs relatifs à l'équité en matière d'emploi visant les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées. En combinant leurs efforts, les deux ministères ont réussi à organiser un seul processus et à effectuer les nominations subséquentes à partir des listes d'admissibilité qui en ont résulté. Il a ainsi été possible d'éliminer le dédoublement des efforts qu'aurait supposé la tenue de deux processus de dotation différents.

- 2.124 Justice Canada s'est vu déléguer le pouvoir de recruter des techniciens et des techniciennes juridiques de l'extérieur de la fonction publique par voie de concours.

Rapidité de la dotation

- 2.125 La CFP continue de recueillir des données concernant la rapidité de la dotation grâce à son sondage sur les nominations. On a demandé aux gestionnaires d'estimer le temps requis pour mener à terme une mesure de dotation visant un poste de durée indéterminée (poste permanent), du déclenchement à l'entrée en fonction de la personne nommée. Cette estimation devait tenir compte du temps consacré à l'autorisation en matière de priorité, à l'évaluation des qualités, aux examens linguistiques, à l'autorisation de sécurité et aux appels.

[...] il faut calculer en moyenne 17 semaines pour doter un poste de durée indéterminée (poste permanent) par voie de concours, et 11 semaines pour doter un poste pour une période déterminée grâce à un processus sans concours.

- 2.126 Quatre années de données sont maintenant disponibles concernant les concours, et un an et demi pour les processus sans concours. Selon l'estimation des gestionnaires tirée du sondage, il faut calculer en moyenne 17 semaines pour doter un poste de durée indéterminée (poste permanent) par voie de concours, et 11 semaines pour doter un poste pour une période déterminée grâce à un processus sans concours¹⁷. La durée estimée des concours est demeurée relativement stable tout au long de la période visée par le sondage. La période visée par le sondage pour ce qui est des processus sans concours a été trop courte pour permettre une comparaison valable.

- 2.127 À l'heure actuelle, le sondage cible uniquement les processus de dotation visant les postes de durée indéterminée (postes permanents). Sont ainsi exclus ce qu'on peut considérer comme les processus les plus rapides (embauche à des postes pour une période déterminée, emplois temporaires, etc.). Si ces derniers avaient été pris en considération, la durée estimée des mesures de dotation aurait probablement été moindre.

17 Comme les données relatives à la durée de la dotation ne sont pas normalement distribuées, les « moyennes » dont il est fait mention ici sont en fait des médianes, et non les moyennes arithmétiques utilisées habituellement. En effet, la médiane, au lieu de représenter la moyenne arithmétique, correspond plutôt au milieu d'un éventail de valeurs; c'est donc à dire que, dans 50 p. 100 des cas, la dotation prend plus de temps que ce qui est estimé, alors que dans les autres 50 p. 100, elle est plus rapide. En l'occurrence, la médiane représente mieux ce qui peut être considéré comme la durée « normale » d'une mesure de dotation. Par exemple, alors que la durée de la dotation peut varier de moins d'une semaine à plus de deux ans le cas des processus sans concours, et que 90 p. 100 des processus prennent de deux à 60 semaines, dans 50 p. 100 des cas, la durée de la dotation est de moins de 11 semaines.

La dotation du point de vue du cadre de gestion



La dotation du point de vue du cadre de gestion

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation

- 2.128 Suivant la mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), les organisations disposeront d'une latitude accrue pour adapter leurs processus de nomination de manière à ce qu'ils répondent mieux à leurs exigences actuelles et futures en matière de ressources humaines. À une telle latitude s'ajoute l'obligation qu'auront les administrateurs généraux et administratrices générales d'exercer les pouvoirs qui leur sont délégués à l'intérieur d'un certain cadre afin qu'ils et elles puissent en rendre compte à la Commission de la fonction publique (CFP).
- 2.129 Nous avons élaboré une série de mécanismes visant à assurer la responsabilisation des administrateurs généraux et administratrices générales. L'un d'eux est le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, qui définit les attentes associées à un système de nomination bien géré et conforme à la nouvelle *Loi* et qui précise notre rôle et nos responsabilités ainsi que ceux des organisations délégataires.
- 2.130 D'autres mécanismes de surveillance, comme le contrôle et l'analyse des tendances de dotation, les vérifications et les mesures correctives faisant suite à un rendement insatisfaisant en dotation, viendront s'ajouter au cadre.
- 2.131 Le cadre est un complément du Cadre de responsabilisation de gestion, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de la composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes, de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Chacun d'eux établit les attentes relatives à différents éléments de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.
- 2.132 Pour la première fois cette année, dans la foulée des préparatifs en vue de la nouvelle *Loi*, nous présentons nos observations sur la gestion de la dotation et sur les résultats en la matière, du point de vue du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, ainsi que des valeurs.
- 2.133 Le cadre est composé de cinq éléments :
- i. **Gouvernance** : processus consistant à exercer le pouvoir et à établir une structure et une administration bien définies afin d'appuyer les résultats désirés;

[...] le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, qui définit les attentes associées à un système de nomination bien géré et conforme à la nouvelle Loi et qui précise notre rôle et nos responsabilités ainsi que ceux des organisations délégataires.

Nous [...] faisons rapport au Parlement des éléments du système de nomination que nous estimons être le plus à risque, tout en faisant un survol du système dans son ensemble. Nous faisons également part de nos commentaires aux organisations afin qu'elles puissent combler les lacunes.

- ii. **Planification** : dans un contexte de dotation, processus permettant de cerner les besoins actuels et futurs sur le plan des ressources humaines pour qu'une organisation atteigne ses objectifs. Pour qu'elle soit le plus efficace possible, la planification des ressources humaines doit être intégrée à la planification des activités;
- iii. **Lignes directrices** : les décisions de dotation doivent d'abord et avant tout respecter la LEFP et les autres textes législatifs pertinents. Ces textes s'appuient sur des lignes directrices, y compris des règlements, afin de permettre l'application de la loi et d'assurer la qualité des nominations;
- iv. **Communication** : la communication assure l'intégrité du processus de nomination si elle est transparente, facile à comprendre, opportune, accessible et si elle englobe toutes les parties intéressées;
- v. **Contrôle** : processus continu de surveillance de l'information dans le but d'évaluer les progrès réels au regard des résultats prévus, de corriger les écarts et de faire rapport des résultats.

- 2.134 Nous demandons aux ministères et aux organismes de produire chaque année un Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation dans lequel ils doivent répondre à des questions précises relevant des cinq éléments du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation.
- 2.135 Nous évaluons les renseignements ainsi recueillis ainsi que d'autres renseignements (provenant des vérifications, des enquêtes et des études spéciales) et faisons rapport au Parlement des éléments du système de nomination que nous estimons être le plus à risque, tout en faisant un survol du système dans son ensemble. Nous faisons également part de nos commentaires aux organisations afin qu'elles puissent combler les lacunes.

Les résultats cette année

- 2.136 L'évaluation que nous avons faite de l'information reçue de la part des 72 ministères et organismes ayant produit un Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation portait sur l'exercice 2003-2004 et sur la période allant jusqu'à la rédaction du présent rapport, soit jusqu'au début de 2005. L'évaluation, qui s'appuyait également sur les renseignements susmentionnés, a permis de dégager un certain nombre de constatations relatives au régime actuel de dotation et aux secteurs connexes qui sont à risque. Suit un résumé des constatations liées à chacun des éléments du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation.

Gouvernance

- 2.137 La grande majorité des organisations disposent d'instruments de subdélégation de la dotation. Seules quelques très petites organisations ont choisi de ne pas subdéléguer la dotation pour des considérations opérationnelles.
- 2.138 La formation en dotation est obligatoire dans 75 p. 100 des ministères où les pouvoirs sont subdélégués. Par contre, l'examen des cours offerts indique que les rôles et responsabilités n'y sont pas toujours abordés.
- 2.139 La quasi-totalité des organisations ont élaboré ou sont à élaborer les structures de comités, les pratiques et les plans nécessaires à l'établissement des priorités et d'une orientation claire. Selon nos données, les ministères et les organismes de taille moyenne sont les plus susceptibles de ne pas disposer des structures adéquates permettant à la haute direction et aux autres intervenants et intervenantes de discuter des questions de dotation.

Pratique digne de mention

Le Plan de transition vers la modernisation des ressources humaines de Pêches et des Océans Canada établit un modèle de gouvernance et porte expressément sur la question de la planification de la dotation et des ressources humaines. Il traite également de la collaboration patronale-syndicale, de la classification, des relations de travail, de l'apprentissage, etc.

[...] seulement 36 p. 100 des organisations disposent d'un plan ou d'un processus de planification des ressources humaines. Et seulement 25 p. 100 des organisations évaluent leur rendement réel en matière de dotation par rapport à leurs plans de dotation. Les ministères plus petits sont ceux qui ont réalisé les meilleurs progrès à ce sujet.

Planification

- 2.140 La modernisation réussie de la fonction publique repose en grande partie sur une bonne planification des ressources humaines et la mise en œuvre des plans qui s'y rattachent. Depuis plusieurs années, nous rappelons aux ministères et aux organismes l'importance de la planification intégrée des ressources humaines et des activités.
- 2.141 Les progrès à cet égard ont été lents en 2004-2005. En effet, seulement 36 p. 100 des organisations disposent d'un plan ou d'un processus de planification des ressources humaines. Et seulement 25 p. 100 des organisations évaluent leur rendement réel en matière de dotation par rapport à leurs plans de dotation. Les ministères plus petits sont ceux qui ont réalisé les meilleurs progrès à ce sujet.
- 2.142 L'inaction, des grands ministères en particulier, est préoccupante. Toutefois, la très grande majorité des organisations (85 p. 100) ont rapporté disposer de plans visant à intégrer la planification des ressources humaines à celle des activités. Elles ont de plus l'intention de mettre en place des processus servant à déterminer leurs besoins actuels et futurs, en vue de la mise en œuvre de la nouvelle Loi prévue en décembre 2005.

Lignes directrices

- 2.143 Depuis quelques années, nous observons la tendance à la réduction de l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents) et à l'augmentation de la dotation temporaire, dont font partie les emplois temporaires, l'embauche pour une période déterminée et les nominations intérimaires. Une telle tendance peut se répercuter sur l'accessibilité et la justice, en ce que bon nombre des personnes ainsi embauchées sont susceptibles d'être nommées ultérieurement pour une durée indéterminée (poste permanent) et que l'expérience qu'elles acquièrent de cette manière les avantage comparativement aux autres candidats et candidates éventuels.
- 2.144 Le recours à des emplois occasionnels est un frein pour les personnes qui cherchent à travailler à la fonction publique et qui souhaitent y trouver des emplois permanents et non de courte durée.
- 2.145 Bien que nous ayons été en mesure d'obtenir les principaux chiffres relatifs aux emplois temporaires, à l'embauche pour une période déterminée et aux nominations intérimaires, lorsque nous avons demandé aux ministères de nous fournir des données sur l'usage qu'ils font de ces processus de nomination et sur les pratiques qui, dans leur organisation, visent à atténuer les risques qui s'y rattachent, la qualité de l'information obtenue était inégale. Étaient également absents les différents mécanismes permettant de prendre connaissance des politiques organisationnelles connexes en matière de dotation.
- 2.146 Certaines organisations ont mis en œuvre des lignes directrices afin d'aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées à propos de l'embauche à des emplois temporaires, de la gestion des nominations intérimaires et de l'embauche de parents.

Pratique digne de mention

L'Office des transports du Canada a instauré des processus visant à réduire au minimum le nombre de nominations intérimaires à long terme en rendant obligatoire l'approbation des intérimaires de plus de six mois par des supérieurs ou supérieures et en remplaçant les affectations intérimaires à long terme par l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents). L'Office a régularisé 60 p. 100 de ses intérimaires à long terme en une année en organisant des concours dont l'issue était des nominations de durée indéterminée (postes permanents).

Communication

- 2.147 Cette année, la CFP s'est concentrée sur l'accès à l'information sur la dotation. Les méthodes utilisées par les ministères et les organismes pour communiquer l'information sur la dotation à leurs intervenants et intervenantes ont été multiples. Parmi les plus répandues figurent Publiservice, les intranets, le courriel, les bulletins et les babillards. Plus de 75 p. 100 des organisations utilisent leur propre intranet pour diffuser l'information sur la dotation auprès de leur personnel.

Pratique digne de mention

Pêches et Océans Canada a adopté une approche proactive des communications. Des rapports d'état sur la modernisation des ressources humaines sont diffusés régulièrement par le sous-ministre adjoint des Ressources humaines, et un Plan de transition vers la modernisation des ressources humaines a été préparé par le directeur général des Stratégies et Programmes de ressources humaines. Le directeur général ou la coordonnatrice ministérielle pour la modernisation des ressources humaines ont également visité les régions afin de faire le point avec le personnel et les gestionnaires au sujet de la modernisation à Pêches et Océans Canada.

Contrôle

- 2.148 La quasi-totalité des organisations pourraient encore améliorer sensiblement leurs façons de faire en matière d'activités de contrôle. La grande majorité des ministères et des organismes ont élaboré ou sont à élaborer des mécanismes de contrôle permettant de recueillir et de tenir à jour l'information sur la gestion des ressources humaines en plus de surveiller les pratiques ayant cours. Ils commencent également à s'appuyer sur l'information en matière de rendement pour prendre des mesures correctives et faire rapport des résultats en dotation.
- 2.149 Certaines faiblesses demeurent cependant :
- les processus permettant d'assurer la fiabilité et l'uniformité des données sur les ressources humaines sont limités;
 - les fonds visant à soutenir l'élaboration ou l'amélioration des systèmes d'information sur les ressources humaines sont insuffisants;
 - l'application de la gestion des risques liés à la dotation est inégale;
 - moins du tiers des organisations se fondent sur l'information sur le rendement en dotation pour prendre des mesures correctives opportunes et permanentes.

- 2.150 **Évaluation globale** : Certaines faiblesses ressortent de l'examen de la gestion de la dotation, en particulier dans les domaines des lignes directrices, de la planification et du contrôle.

Certaines faiblesses ressortent de l'examen de la gestion de la dotation, en particulier dans les domaines des lignes directrices, de la planification et du contrôle.

Pratiques dignes de mention

Le Programme de suivi de la dotation de l'Office des transports du Canada prévoit un examen exhaustif de toutes les facettes de la dotation à partir d'une évaluation des risques permettant de définir les secteurs de l'Office présentant des risques faibles, moyens ou élevés.

Pêches et Océans Canada a instauré un processus de surveillance active fondé sur la définition des risques. L'objectif du processus consiste à définir les réussites et les sources de préoccupation au chapitre de la dotation et à prendre les mesures correctives qui s'imposent, le cas échéant. La première année, on s'est surtout attardé au favoritisme personnel. Les résultats ont été présentés à la haute direction, et des mesures correctives ont été mises en œuvre. Pêches et Océans Canada compte entreprendre un nouvel exercice de surveillance en 2005, portant cette fois sur les concours publics et certaines des autres valeurs de dotation. La haute direction a pris un engagement clair et demandé à l'unité des ressources humaines de faire le point deux fois par année.

État de préparation de la fonction
publique en vue de la nouvelle *Loi sur
l'emploi dans la fonction publique*



État de préparation de la fonction publique en vue de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

Résumé

Au moment de rédiger ces lignes, soit six mois avant l'échéance de décembre 2005, les préparatifs en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) ont progressé de manière positive. Il y a cependant encore beaucoup à faire. La transition vers la nouvelle approche en dotation devra se traduire par la concertation des efforts de tous les intervenants et intervenantes.

Selon notre évaluation préliminaire de l'état de préparation des ministères et des organismes en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, des efforts accrus devront être déployés dans les domaines de la planification des ressources humaines, de l'élaboration des politiques et de la gestion de l'information sur les ressources humaines.

L'évaluation révèle également la nécessité d'augmenter le nombre de spécialistes qualifiés dans la collectivité des ressources humaines ainsi que d'accroître le soutien en matière de systèmes informatiques, la formation et le changement culturel.

Nous unissons nos efforts à ceux de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et de l'École de la fonction publique du Canada afin de surmonter ces difficultés et de renforcer l'expertise en dotation de l'ensemble de la fonction publique fédérale. En dernière analyse, il n'en demeurera pas moins qu'un système de dotation moderne ne pourra fonctionner que si l'on obtient l'engagement de toutes les parties, y compris celui des ministères et des organismes.

Préparatifs en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP

- 2.151 Pour l'élaboration du nouveau cadre de nomination, nous avons consulté les ministères et les organismes, la collectivité des ressources humaines et les agents et agentes de négociation. Trois grands exercices de consultation ont eu lieu en juin, septembre et novembre 2004. La rétroaction ainsi obtenue a permis d'adapter sensiblement le cadre que la Commission a approuvé le 11 mars 2005.

- 2.152 En avril 2005, la CFP a entrepris de faire adopter le nouveau Cadre de nomination auprès des ministères et des organismes grâce à une stratégie de mise en œuvre en trois étapes. La première partie de la stratégie porte sur les exigences en matière d'apprentissage. Nous collaborons avec l'École de la fonction publique du Canada à l'élaboration de cours sur le Cadre de nomination destinés aux gestionnaires et aux spécialistes de la dotation. Nous sommes en outre à élaborer un examen visant à valider les connaissances des spécialistes de la dotation relativement à l'éventail complet des éléments du cadre.
- 2.153 En vertu de la deuxième partie de la stratégie, nous offrirons aux ministères et aux organismes une série de guides sur lesquels ils pourront s'appuyer pour élaborer des approches de dotation adaptées à leurs besoins. De plus, nous conclurons de nouvelles ententes avec les administrateurs généraux et les administratrices générales, ententes qui prendront la forme d'un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination. En décembre 2005, la nouvelle approche à l'égard des activités politiques sera mise sur pied.
- 2.154 La troisième partie de la stratégie consistera en un certain nombre d'initiatives de soutien à l'intention des ministères et des organismes. Nous répondrons également aux demandes de présentation des ministères, donnerons régulièrement des séances d'information sur des éléments particuliers du cadre de nomination et mettrons sur pied un centre de soutien qui pourra répondre aux demandes d'interprétation et de conseils, qu'il s'agisse de demandes reçues par téléphone ou par courriel.

Évaluation de l'état de préparation des ministères et des organismes

- 2.155 La CFP et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ont défini les critères qui serviront à déterminer la mesure dans laquelle les ministères et les organismes sont prêts pour l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP prévue en décembre 2005.
- 2.156 Même si on s'entend généralement pour dire que la gamme complète des avantages découlant de la nouvelle LEFP devront se traduire par une concertation à long terme des efforts de l'ensemble de la fonction publique, on estime que les ministères et organismes devront satisfaire à plusieurs exigences essentielles pour que la LEFP entre en vigueur, notamment :
- les Instruments de délégation et de responsabilisation en matière de nomination de la CFP devront être opérationnels;

- les ministères et les organismes devront approuver les politiques de nomination exigées par la CFP (zone de sélection, révocation et mesures correctives, critères liés aux processus non annoncés);
- les ministères et les organismes devront être en mesure de réaliser leurs activités de dotation selon les exigences relatives à la nouvelle *Loi* et aux nouvelles lignes directrices, qui comprennent plusieurs éléments : établir et appliquer les nouveaux critères liés au mérite et appliquer la politique sur le choix du processus de nomination, qui devra être fondé, dans toute la mesure du possible, sur les plans de ressources humaines; fournir aux candidats et candidates la possibilité de prendre part à la discussion informelle; mener des enquêtes sur les processus internes, et révoquer au besoin les nominations qui doivent l'être et prendre les mesures correctives qui s'imposent;
- les ministères et les organismes devront désigner une personne-ressource pour les questions et les demandes de renseignements portant sur les activités politiques;
- tous les membres du personnel devront être informés des changements à la *Loi*, des approches de dotation de l'organisation et de la manière dont ils pourront participer aux activités de dotation et de recours, y compris l'information sur le Tribunal de la dotation de la fonction publique;
- les gestionnaires subdélégués et les spécialistes des ressources humaines devront suivre des cours de formation sur le nouveau régime de dotation;
- les gestionnaires subdélégués devront avoir accès à des spécialistes des ressources humaines dont l'expertise relative au Cadre de nomination aura été attestée par la CFP;
- des mécanismes devront être mis en œuvre afin de recueillir, de tenir à jour et de surveiller l'information obligatoire sur la dotation à l'usage des ministères et des organismes, de même que de faire rapport à ce propos et de répondre aux exigences des organismes centraux en matière de rapports.

2.157 Les progrès réalisés par les ministères et les organismes concernant ces exigences essentielles seront évalués à l'automne 2005, soit avant l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi*.

2.158 En se fondant sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, nous avons procédé à une évaluation préliminaire de la mesure dans laquelle les ministères et les organismes étaient prêts. Comme nous l'avons indiqué plus haut, le cadre vise à déterminer si les administrateurs généraux et les administratrices générales s'appuient sur les éléments adéquats en matière de gouvernance, de planification, de lignes directrices, de communication et de contrôle pour contribuer à la saine gestion du système de nomination.

- 2.159 L'objectif de la première évaluation consistait à avoir une idée de ce que les ministères et les organismes avaient déjà réalisé et de ce qu'ils entendaient faire. Notre examen a fait ressortir trois éléments qui ont particulièrement attiré notre attention :
- un nombre limité de plans ou de processus de ressources humaines ont été instaurés;
 - moins de la moitié des organisations ont entrepris le travail d'élaboration des lignes directrices précédant la mise en œuvre de la nouvelle *Loi*;
 - des efforts supplémentaires devront être déployés en matière de contrôle, en particulier au chapitre de la surveillance accrue, de l'application de la gestion des risques liés à la dotation et de l'utilisation de la gestion du rendement comme fondement à la prise de mesures correctives.
- 2.160 L'évaluation a également permis aux ministères et aux organismes de prendre conscience des difficultés qui les attendent. Songeons entre autres à la pénurie de spécialistes qualifiés que connaît la collectivité des ressources humaines.
- 2.161 Divers systèmes de gestion des ressources humaines sont actuellement utilisés dans la fonction publique. Aussi est-il difficile de mettre en commun des renseignements constants aux fins de la planification et de satisfaire aux nouvelles exigences en matière d'information, de surveillance et de rapports se rapportant à la dotation que prévoit la nouvelle *Loi*.
- 2.162 Le changement de culture que suppose l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi* constitue un défi non négligeable. La CFP et les organismes centraux, de par le rôle clé qu'ils joueront dans la gestion des ressources humaines, offrent tout le soutien et l'orientation possibles en vue de favoriser un changement de culture de grande envergure et d'assurer le succès de la transition vers le nouveau régime de dotation.

Organismes distincts

- 2.163 En vertu de la LEFP actuelle, la CFP joue un rôle très limité à l'endroit des organismes distincts (figurant à l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*). Ils sont des employeurs distincts faisant partie de la fonction publique élargie et ont généralement leur propre système de dotation.
- 2.164 La relation entre la CFP et les organismes distincts ne sera plus la même après la mise en œuvre de la nouvelle *Loi*, qui rend possible la mutation de personnes travaillant dans un organisme distinct à un organisme faisant partie du noyau même de la fonction publique, si la CFP détermine que le système de dotation de l'organisme de départ est compatible avec la nouvelle *Loi*.
- 2.165 Nous étudions les répercussions de ce changement, en collaboration avec les organismes distincts et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, qui est responsable des politiques relatives aux mutations.

Activités politiques



Activités politiques

- 2.166 Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) actuelle, il est interdit à tout fonctionnaire de se porter candidat à une élection fédérale, provinciale ou territoriale. Par contre, la LEFP prévoit que la Commission de la fonction publique (CFP) peut accorder un congé non payé à un fonctionnaire désireux de se porter candidat ou d'être choisi comme candidat à une élection.
- 2.167 La CFP peut accorder le congé demandé « si elle estime que la candidature du fonctionnaire ne nuira pas par la suite à son efficacité, pour la fonction publique, dans le poste qu'il occupe alors. » (paragraphe 33(3))
- 2.168 Pour déterminer si la capacité d'une personne d'exécuter ses tâches en toute impartialité politique sera compromise ou aura l'apparence d'être compromise, nous tenons compte de la nature de l'élection (fédérale, provinciale ou territoriale), de la nature des tâches de la personne visée et du degré de visibilité dont le poste fait l'objet.
- 2.169 Au cours de l'exercice 2004-2005, une élection fédérale et une élection provinciale ont eu lieu (en Alberta). Aucune demande de congé n'a été présentée pour l'élection provinciale. Pour ce qui est de l'élection fédérale, la CFP a reçu 18 demandes de congé non payé de personnes souhaitant se porter candidates; 15 ont été approuvées et trois ont été refusées.

En 2005-2006, nous instaurerons un nouveau régime stratégique et réglementaire qui permettra d'atteindre 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.

Activités politiques en vertu de la nouvelle LEFP

- 2.170 Notre rôle en vertu de la *Loi* actuelle se limite à la candidature aux élections. La nouvelle LEFP, quant à elle, établit de nouvelles règles régissant les activités politiques des fonctionnaires et élargit notre rôle en la matière.
- 2.171 En 2005-2006, nous instaurerons un nouveau régime stratégique et réglementaire qui permettra d'atteindre 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. Ce régime s'appuiera sur la recherche et les consultations exhaustives qui ont été réalisées auprès de spécialistes, des ministères et des organismes, des syndicats et des conseils fédéraux au cours de la dernière année.

- 2.172 Nous préparerons des lignes directrices afin d'aider les membres du personnel à prendre des décisions éclairées concernant leur participation aux activités politiques de nature générale (de l'installation de placards à la participation à la campagne à titre de directeur ou directrice). Nous leur fournirons également de l'orientation, grâce aux règlements et aux lignes directrices, relativement aux permissions et aux congés sans solde accordés aux fonctionnaires désireux d'être choisis comme candidats à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale.
- 2.173 Nous établirons un processus qui régira les enquêtes portant sur les allégations selon lesquelles des fonctionnaires n'auraient pas respecté les dispositions législatives en matière d'activités politiques. Ce processus définira clairement le délai à l'intérieur duquel de telles allégations devront être faites, les critères qui permettront de déterminer si la CFP fera enquête ou non à propos d'une allégation ainsi que les exigences liées à la communication de l'information pertinente aux parties concernées.

La CFP : Mise en œuvre de notre rôle de surveillance



La CFP : Mise en œuvre de notre rôle de surveillance

- 2.174 La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) insiste davantage sur la surveillance et sur la responsabilité qui nous incombe envers le Parlement de protéger l'intégrité des nominations de la fonction publique. Nous utiliserons toute une gamme d'outils pour surveiller le système de nomination.
- 2.175 Nous fournirons de la rétroaction aux ministères et aux organismes. Dans les cas où des risques pour l'intégrité du système seront découverts, nous pourrons faire des recommandations et intervenir au besoin. Nous envisagerons en outre la possibilité d'imposer des sanctions aux organisations, comme des conditions à la délégation ou le retrait pur et simple du pouvoir délégué.
- 2.176 Nous continuerons de faire rapport annuellement au Parlement sur l'intégrité du système de nomination et lui soumettrons au besoin des rapports spéciaux sur des questions urgentes ou importantes.

Nous entendons faire un usage accru des vérifications, qui [...] Les vérifications porteront surtout sur des questions intéressant l'ensemble de la fonction publique de même que sur les activités de dotation de ministères ou d'organismes en particulier.

L'accent sur les vérifications

- 2.177 Nous entendons faire un usage accru des vérifications, qui seront réalisées en temps opportun et de manière objective et rentable, conformément aux politiques sur la vérification. Les vérifications porteront surtout sur des questions intéressant l'ensemble de la fonction publique de même que sur les activités de dotation de ministères ou d'organismes en particulier.
- 2.178 En avril 2004, nous avons mis sur pied la Direction générale de la vérification. Depuis, le nombre de vérificateurs et de vérificatrices est passé de cinq à 23.
- 2.179 En 2004-2005, nous avons élaboré un plan prévoyant neuf vérifications. Le choix des vérifications est fondé sur un processus d'évaluation des risques, qui s'appuyait quant à lui sur des renseignements provenant de l'intérieur et de l'extérieur de la Commission de la fonction publique (CFP). Selon ce plan, les vérifications prévues porteraient sur des ministères et des organismes de tailles différentes et dont les mandats varient, des organisations régionales et des questions de dotation d'envergure pangouvernementale. La liste complète des vérifications actuellement en cours est affichée sur le site Web de la CFP (http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/index_f.htm), tout comme les rapports des vérifications terminées.

Nous avons décidé de maintenir les conditions visant les pouvoirs de dotation délégués au Commissariat et poursuivrons nos activités de suivi jusqu'à ce que nous soyons convaincus qu'il dispose de la capacité de gestion et de la fonction de ressources humaines nécessaires.

La vérification de la Commission d'examen des plaintes du public concernant la police militaire a permis de mettre au jour des problèmes de dotation [...] Suivant ces constatations, nous avons retiré le pouvoir délégué de nomination des cadres de direction et avons restreint les autres pouvoirs de dotation délégués.

- 2.180 Au total, huit des neuf vérifications prévues ont été lancées en 2004-2005, et deux avaient été menées à terme à la fin de l'exercice (soit le suivi de la vérification de la dotation du Commissariat à la protection de la vie privée et la vérification de la Commission d'examen des plaintes du public concernant la police militaire). Une vérification a été différée en raison d'une réorganisation importante du ministère.
- 2.181 La vérification de suivi en octobre 2004 a permis de constater que le Commissariat à la protection de la vie privée avait réalisé certains progrès pour ce qui est de donner suite aux constatations et aux recommandations de la première vérification tenue en 2003, par exemple en ce qui a trait à la formation sur la dotation fondée sur les valeurs à l'intention de tous ses gestionnaires. Par contre, le Commissariat n'avait pas encore entièrement mis en œuvre ni communiqué sa stratégie de dotation, et n'avait pas non plus instauré de système de contrôle et de rapports. Nous avons décidé de maintenir les conditions visant les pouvoirs de dotation délégués au Commissariat et poursuivrons nos activités de suivi jusqu'à ce que nous soyons convaincus qu'il dispose de la capacité de gestion et de la fonction de ressources humaines nécessaires.
- 2.182 La vérification de la Commission d'examen des plaintes du public concernant la police militaire a permis de mettre au jour les problèmes de dotation suivants :
- activités de dotation allant à l'encontre de la stratégie de dotation;
 - documentation inadéquate ne permettant pas de démontrer que les transactions de dotation respectaient le mérite et les valeurs de dotation;
 - surveillance et analyse déficientes des activités de dotation;
 - lacunes graves concernant l'application des politiques et des pratiques de dotation;
 - formation inadéquate des gestionnaires à qui les pouvoirs de dotation sont subdélégués;
 - absence d'analyse critique de la part des spécialistes des ressources humaines lorsque des gestionnaires proposent des mesures de dotation qui vont à l'encontre des politiques ou des valeurs de dotation de la fonction publique.
- 2.183 Suivant ces constatations, nous avons retiré le pouvoir délégué de nomination des cadres de direction et avons restreint les autres pouvoirs de dotation délégués.

2.184 Depuis la fin de l'exercice, nous avons mené à bien trois autres vérifications : la vérification du Programme de la sécurité industrielle de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la vérification de la Commission des plaintes du public contre la GRC et la vérification de la documentation des dossiers de dotation. Les points saillants de ces trois vérifications suivent ci-après. Chacune d'elles sera publiée séparément en même temps que le présent rapport annuel.

2.185 **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.

2.186 **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 Soliciteur 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.

2.187 **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 les organismes conserveront en vertu de 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.

[...] 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.

Les ministères et les organismes conserveront en vertu de 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.

- 2.188 Nous avons également procédé à la vérification de trois opérations particulières ayant eu lieu dans deux ministères, à la suite de lettres dans lesquelles on soulevait des allégations de pratiques de dotation douteuses. Dans deux des trois cas, nous avons déterminé que la dotation respectait la loi et les politiques.
- 2.189 Dans le troisième cas, nous avons constaté que la norme de sélection du poste visé ainsi que la politique régissant la nomination connexe n'avaient pas été respectées. Par conséquent, nous avons demandé au ministère de se pencher sur ses pratiques d'embauche en matière d'emplois étudiants et d'emplois temporaires afin que les valeurs de dotation soient respectées, et de nous faire rapport des résultats de cet examen et des mesures qui en ont résulté.

L'accent sur les enquêtes et les appels

Aux termes de la nouvelle LEFP, l'actuelle Direction générale des recours se transformera graduellement et, de direction générale traitant des enquêtes et des centaines d'appels en dotation par année elle deviendra une direction générale menant des enquêtes [...].

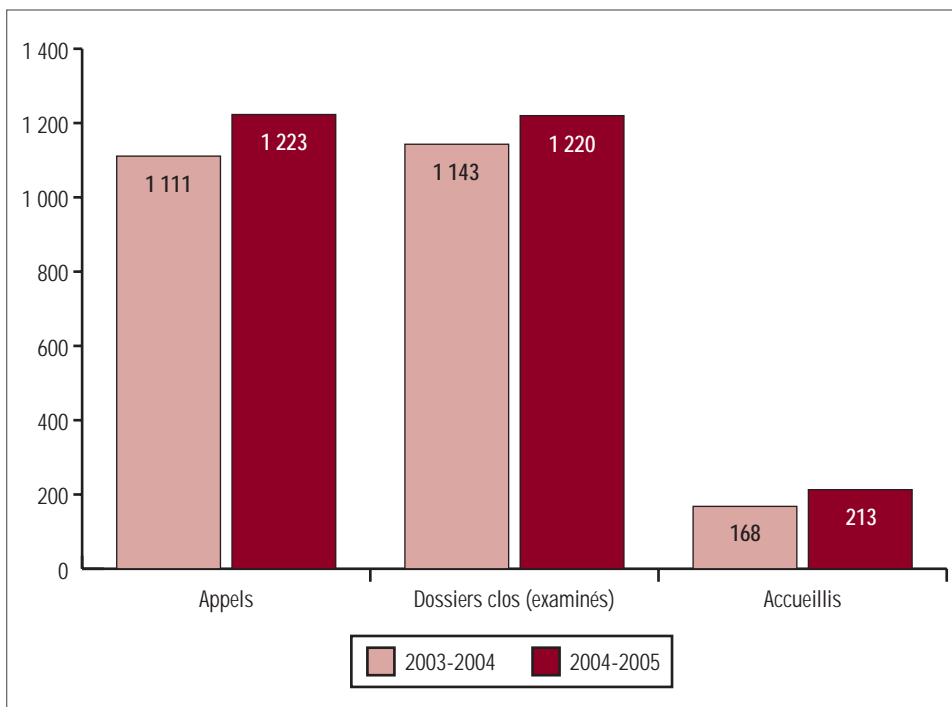
- 2.190 Les activités de recours ont continué de contribuer à la qualité de la dotation en protégeant l'intérêt public et en favorisant l'application du mérite, de la justice, de l'égalité d'accès et de la transparence en dotation.
- 2.191 Aux termes de la nouvelle LEFP, l'actuelle Direction générale des recours se transformera graduellement et, de direction générale traitant des enquêtes et des centaines d'appels en dotation par année elle deviendra une direction générale menant des enquêtes dans les domaines suivants :
- nominations externes;
 - nominations internes lorsque non déléguées à l'administrateur général ou à l'administratrice générale;
 - nominations possiblement entachées d'influence politique;
 - processus de nomination possiblement frauduleux;
 - allégations d'activités politiques inappropriées.
- 2.192 Les enquêtes demeureront un outil de surveillance de premier plan qui nous aidera à surveiller l'intégrité du système de dotation et l'impartialité de la fonction publique.
- 2.193 En vertu de l'article 21 de la *Loi* actuelle, nous entendons les appels interjetés par des personnes dont la candidature a été rejetée lors du processus de nomination internes. Si l'appel est accueilli, nous prescrivons les mesures correctives appropriées permettant de rectifier les manquements ayant eu lieu pendant le processus de sélection.

2.194 Le nombre d'appels en 2004-2005 (1 223) était sensiblement le même qu'au cours des exercices précédents (figure 4). Au total, les appels ont été accueillis dans 213 cas (17 p. 100), pour l'un des 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); ou
- d'autres motifs, comme le défaut d'évaluer les qualifications et des conditions inadéquates lors de l'administration des examens.

2.195 Selon une étude de la CFP réalisée en 1995, au cours des 10 années précédentes (1985 à 1995), moins de deux pour cent de toutes les transactions susceptibles d'appel sont allées en appel. Depuis, le volume d'appels est demeuré relativement stable.

Figure 4 : Appels : nombre de processus de sélection portés en appel (avec disposition)



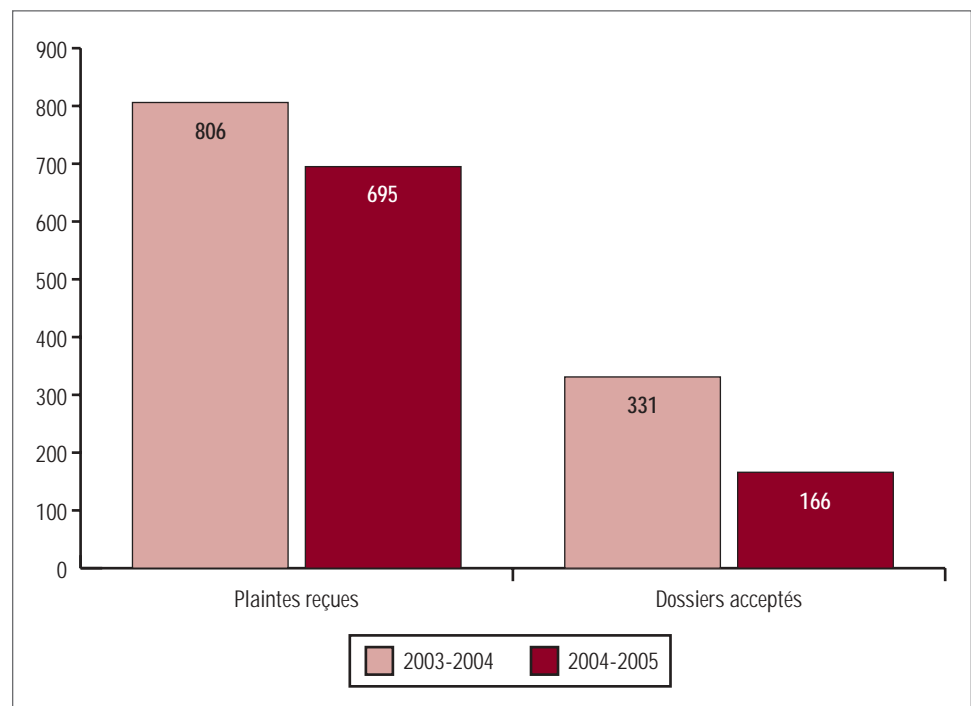
Source : Système de suivi électronique des données de la Direction générale des recours.

2.196 Au total, 695 demandes d'enquête aux termes de du paragraphe 7(1) de la *Loi* ont été reçues en 2004-2005 (figure 5). Une enquête peut être demandée en vertu de la LEFP actuelle et du *Règlement* s'il y a allégation d'irrégularité, qu'il s'agisse de processus internes ou externes, et si le processus en question n'est pas susceptible d'appel en vertu de l'article 21. Exemples :

- questions concernant les qualifications associées à un concours;
- préoccupations relativement à une mutation;
- allégations de pratiques possiblement frauduleuses dans le cadre d'un processus de sélection (par exemple contrefaçon d'un grade universitaire);
- problèmes relatifs aux évaluations effectuées dans le cadre de processus auxquels le grand public est admissible;
- préoccupations concernant l'exercice d'un pouvoir délégué par un ministère pour doter des postes;
- enquête portant sur une nomination donnée afin de déterminer si le ou la titulaire possède les qualités requises pour son poste.

2.197 À la fin de l'exercice, 166 dossiers (24 p. 100) avaient mené à une enquête (comparativement à 41 p. 100 en 2003-2004) (figure 5). Les enquêtes réalisées portaient sur des concours publics ou internes infructueux, l'administration des listes d'admissibilité faisant suite à des concours ou d'autres questions relatives à des processus de sélection.

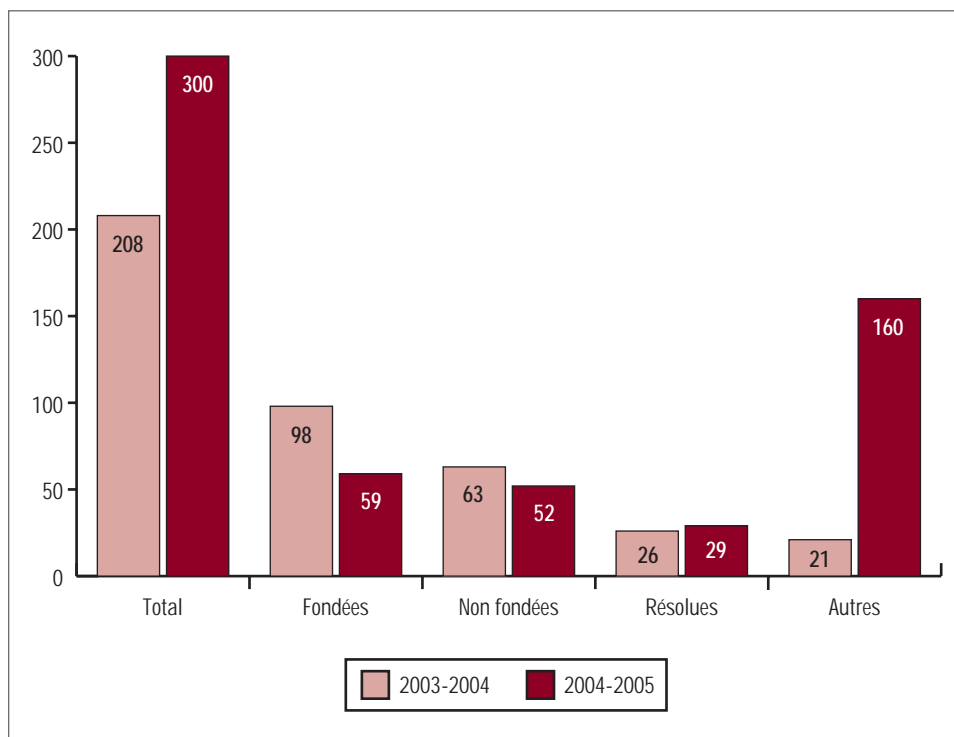
Figure 5 : Enquêtes : nombre de plaintes reçues et de dossiers acceptés



Source : Système de suivi électronique des données de la Direction générale des recours.

2.198 En 2004-2005, 300 dossiers ont été fermés; du nombre, 59 (20 p. 100) étaient fondés, comparativement à 47 p. 100 en 2003-2004, 10 p. 100 ont été résolus (grâce à la médiation ou à d'autres types de méthodes de résolution des conflits) et 53 ont été retirés ou annulés (figure 6). Sur les 160 dossiers fermés classés dans la catégorie « autres », 52 ont été annulés.

Figure 6 : Enquêtes : nombre de dossiers fermés (avec disposition)



Source : Système de suivi électronique des données de la Direction générale des recours.

2.199 Parmi les mesures correctives ordonnées par la CFP à la suite d'un appel accueilli ou d'une enquête fondée, mentionnons : retrait du nom d'un candidat ou d'une candidate de la liste d'admissibilité faisant suite à un concours; réévaluation d'une ou de plusieurs candidatures; annulation d'une nomination. En 2004-2005, 18 noms ont été retirés de listes d'admissibilité et 10 nominations ont été annulées.

Exemples d'enquêtes tenues en 2004-2005

- 2.200 Les études de cas qui suivent montrent que les ministères doivent demeurer vigilants en ce qui concerne leurs processus de sélection et s'assurer qu'il existe des mécanismes de surveillance suffisants et appropriés permettant de protéger le mérite et les valeurs de dotation.

Étude de cas n° 1

- 2.201 En 2003-2004, nous avons mené une enquête concernant des allégations de népotisme et de favoritisme ayant entaché les activités d'embauche d'un bureau régional de Santé Canada. L'enquête a déterminé que ces allégations étaient fondées. Des parents et amis, embauchés à des emplois temporaires ou pour une période déterminée avaient par la suite été nommés à des postes de durée indéterminée (poste permanent).
- 2.202 Nous avons ordonné au Ministère de prendre des mesures correctives, qui ont d'ailleurs été signalées dans notre rapport annuel 2003-2004. Nous avons de plus tenu six comités d'enquête en 2004-2005 portant sur la nomination de six personnes; on cherchait alors à déterminer si, en fait, ces personnes étaient qualifiées ou non pour les postes auxquels elles avaient été nommées.
- 2.203 Les enquêtes ont révélé qu'elles avaient été embauchées à titre temporaire, puis nommées sans concours à des postes pour une période déterminée, nominations qui ont été prolongées de nombreuses reprises. Dans cinq des cas, la période d'emploi totale dépassait trois ans, rendant ainsi les personnes concernées admissibles à une nomination de durée indéterminée (poste permanent) en vertu de la Politique sur l'emploi pour une période déterminée du Conseil du Trésor.
- 2.204 Les enquêtes ont également montré qu'aucune évaluation écrite n'avait été préparée afin de démontrer que les six personnes nommées avaient été évaluées en regard de l'énoncé de qualités. Tout au long du processus se rapportant à ces nominations, les gestionnaires comme les conseillers et conseillères en ressources humaines ont contrevenu aux procédures établies, par exemple en ce qui a trait à la prise en considération de la candidature de bénéficiaires de priorité, à l'obtention des autorisations requises et à l'affichage de l'avis de droit d'appel. De plus, le recours inadéquat et répété à des nominations pour une période déterminée témoignait d'une planification et d'une gestion déficientes au chapitre des ressources humaines.
- 2.205 Les comités d'enquête ont conclu qu'il n'y avait aucune preuve permettant d'affirmer que les personnes visées étaient qualifiées pour l'un ou l'autre des postes auxquels elles avaient été nommées. Les enquêtes ont permis de révéler que les nominations n'avaient pas respecté le principe du mérite ni les valeurs de dotation fondamentales que sont la justice, l'égalité d'accès et la transparence. Elles ont également permis de révéler que le Ministère avait contrevenu aux conditions en vertu desquelles la CFP lui avait délégué le pouvoir de faire des nominations.
- 2.206 La Commission a décidé de révoquer cinq des six nominations de durée indéterminée (postes permanents). (Remarque : ces cinq révocations ne sont pas prises en compte dans le calcul du nombre total de révocations en 2004-2005, car elles ont été approuvées après la fin de l'exercice.) Dans le sixième cas, la révocation n'avait pas lieu d'être, puisque la personne nommée avait déjà quitté la fonction publique.

[...] les ministères doivent demeurer vigilants en ce qui concerne leurs processus de sélection et s'assurer qu'il existe des mécanismes de surveillance suffisants et appropriés permettant de protéger le mérite et les valeurs de dotation.

Étude de cas n° 2

- 2.207 Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a organisé un concours interne et inscrit le nom de trois personnes sur une liste d'admissibilité. En discutant avec une personne dont la candidature avait été rejetée, une fois le processus terminé, le président du jury de sélection a appris que les personnes qui s'étaient classées au premier et au deuxième rang avaient pu obtenir de l'information utile de la part de l'un des membres du jury de sélection avant la tenue des entrevues.
- 2.208 Le Ministère a rapidement entrepris une enquête interne, qui a confirmé qu'il y avait effectivement eu une fuite d'information attribuable à l'inexpérience de l'un des membres du jury de sélection.
- 2.209 Le Ministère s'inquiétait, à juste titre, de ce que le processus avait pu contrevenir aux valeurs de transparence et de justice et de ce que les résultats pouvaient ainsi contrevenir au principe du mérite. Le Ministère a demandé à la Commission de retirer tous les noms de la liste d'admissibilité afin qu'un nouveau processus puisse être organisé.
- 2.210 Notre enquête a confirmé les faits présentés par le Ministère. La Commission a retiré les noms, tel que demandé, et a en outre ordonné au Ministère de prendre les mesures appropriées afin que ce genre de situation ne se reproduise pas.

Étude de cas n° 3

- 2.211 À la suite d'un concours interne, Ressources naturelles Canada a établi une liste d'admissibilité en vue de doter un poste désigné bilingue à nomination impérative. On a par la suite découvert que l'une des personnes reçues ne satisfaisait pas aux exigences linguistiques du poste en question. Après enquête, la Commission a accédé à la demande du Ministère de retirer le nom de cette personne de la liste.
- 2.212 La Commission a également ordonné à Ressources naturelles Canada d'établir un mécanisme visant à confirmer que les personnes que l'on se proposait de nommer satisfaisaient à toutes les exigences essentielles à la nomination avant d'inscrire leur nom sur une liste d'admissibilité.

Annexes



Annexe 1 : Attentes à l'égard du rendement – valeurs et principes de dotation

COMPÉTENCE : *Qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour exercer leurs fonctions dans la fonction publique.*

Attentes à l'égard du rendement

- Les organisations ont nommé des personnes compétentes pour satisfaire aux besoins de la clientèle.
- Les stratégies et les décisions de dotation concordent avec les principales priorités opérationnelles, et leur efficacité a été validée.

Lorsque ces attentes sont comblées :

- les stratégies et les décisions sont étayées et appuient les objectifs opérationnels;
- des plans annuels de gestion des ressources humaines existent et sont conçus pour appuyer les objectifs opérationnels;
- la mise au point et l'utilisation des outils d'évaluation donnent lieu à des nominations fondées sur le mérite;
- la satisfaction de la clientèle à l'interne et de l'extérieur est vérifiée.

Risques pour la compétence

La compétence est en danger lorsque :

- les énoncés de qualités ne tiennent pas compte des besoins actuels et à venir de l'organisation;
- les gestionnaires et le personnel n'ont obtenu ni orientation ni formation.

IMPARTIALITÉ : *Les employées et employés sont nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou personnel.*

Attentes à l'égard du rendement

- Les organisations ont instauré des mesures de protection de la dotation afin d'empêcher tout favoritisme politique ou personnel.
- Les administrateurs généraux et administratrices générales ont une telle confiance dans les mesures de protection de la dotation qu'ils ou elles peuvent affirmer que l'impartialité, lorsqu'il s'agit du recrutement et de la dotation, fait partie de la culture organisationnelle.

Ces attentes sont comblées lorsque :

- les demandes de dotation comportant un risque élevé sont approuvées par des gestionnaires de niveau supérieur à celui des gestionnaires qui s'occupent des processus habituels;
- les administrateurs généraux et administratrices générales font parvenir tous les ans à leur personnel un rappel concernant les conflits d'intérêts;
- la Déclaration signée par les personnes présentes aux jurys est utilisée pour tous les processus de sélection.

Lorsque les administrateurs généraux et administratrices générales signent la déclaration établissant que les fonctionnaires sont nommés et promus de façon impartiale, sans favoritisme politique ou personnel, ils confirment que la valeur d'impartialité a été protégée dans leur organisation.

Risques pour l'impartialité

L'impartialité est en danger lorsque les organisations :

- n'ont pas de politique concernant l'emploi de parents et d'amis;
- ne disposent pas d'un code de conduite;
- ne permettent pas aux membres du personnel et aux gestionnaires d'accéder facilement aux renseignements en matière d'impartialité.

REPRÉSENTATIVITÉ : *La composition de la fonction publique correspond à celle du marché du travail.*

Attentes à l'égard du rendement

- Les organisations qui comptent plus de 100 fonctionnaires mènent des activités de dotation visant à garantir que leur effectif est représentatif de la population active canadienne pour chacun des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi : les personnes handicapées, les Autochtones, les femmes, les membres des minorités visibles.
- Les organisations dont l'effectif compte moins de 100 membres s'efforcent d'être représentatives de la société canadienne.
- Les organisations ont intégré leur plan d'action pour l'équité en matière d'emploi à leur stratégie de dotation.

Afin de satisfaire à ces attentes, les ministères et les organismes doivent d'abord recueillir les données relatives à la déclaration volontaire, puis mener une analyse de l'effectif. S'il s'avère nécessaire d'accroître la représentativité, il est possible d'utiliser des initiatives ciblées comme des programmes particuliers de recrutement et de perfectionnement destinés aux groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

Risques pour la représentativité

L'équité en matière d'emploi ne sera pas intégrée aux stratégies de dotation des ministères et des organismes s'ils :

- ne fixent pas de cibles pour les groupes désignés lorsque ces derniers ne sont pas représentés de façon adéquate;
- n'offrent pas de formation en matière de diversité aux membres des jurys de sélection;
- ne tiennent pas compte des résultats de l'Étude des systèmes d'emploi;
- ne se conforment pas aux recommandations faisant suite aux vérifications de la dotation effectuées par la Commission des droits de la personne.

ÉGALITÉ D'ACCÈS : Des pratiques équitables favorisent l'égalité d'accès aux possibilités d'emploi à l'interne et à l'externe, sont sans obstacles systémiques et englobent tous les groupes.

Attentes à l'égard du rendement

L'égalité d'accès est respectée lorsque :

- les zones de sélection sont utilisées de façon juste, équitable et transparente;
- l'information sur les ressources humaines et les valeurs est accessible;
- des possibilités de perfectionnement sont offertes.

Risques pour l'égalité d'accès

Lorsqu'il est fait mauvais usage d'une nomination intérimaire ou pour une période déterminée, il y a un risque potentiel de donner un avantage indu à la personne employée temporairement, au détriment d'autres personnes qui sont tout aussi qualifiées qu'elle pour occuper le poste.

JUSTICE : *Des pratiques justes favorisent la prise de décisions objectives, sans favoritisme politique ou personnel et témoignent d'un juste traitement des fonctionnaires et des candidats et candidates.*

TRANSPARENCE : *Franches communications avec les fonctionnaires et les candidats et les candidates concernant les méthodes et décisions de dotation.*

Attentes à l'égard du rendement

- Les organisations ont instauré des mesures de protection de la dotation qui favorisent la communication ouverte concernant les stratégies, les politiques et les décisions de dotation.
- Les organisations évaluent régulièrement la façon dont les fonctionnaires perçoivent ces valeurs et elles réagissent aux résultats afin d'améliorer la satisfaction générale dans le milieu de travail.

Ces valeurs de dotation sont respectées lorsque :

- les activités de dotation font l'objet de contrôles et d'analyses;
- les stratégies de dotation sont communiquées aux gestionnaires et aux membres du personnel;
- les processus de dotation sont toujours assortis de périodes de préavis raisonnables.

Risques pour la justice et la transparence

Les ministères et les organismes mettent la justice et la transparence en danger lorsque :

- les gestionnaires se soustraient au processus de concours, évitent les concours publics, sélectionnent des personnes qui leur ont été nommément référées ou ne conservent pas les documents de dotation essentiels;
- les membres du personnel n'obtiennent pas de rétroaction postérieure à la sélection après avoir passé une entrevue d'emploi;
- il n'y pas d'ombudsman ou celui-ci n'a pas la responsabilité de résoudre les problèmes de dotation.

SOUPLESSE : *Les méthodes de ressourcement sont adaptées aux besoins particuliers du ministère.*

EFFICIENCE : *Les méthodes de ressourcement utilisées permettent de rentabiliser les dépenses; leur exécution est simple, rapide et efficace.*

Attentes à l'égard du rendement

- L'utilisation des concours à grande échelle, au besoin, constitue une pratique efficace et efficiente. Bien que les concours contribuent à allonger le processus de dotation, ils permettent d'embaucher un plus grand nombre de personnes par processus.
- La délégation aux ministères et aux organismes du pouvoir de faire des nominations à partir de répertoires de préqualification contribue aussi sensiblement à l'efficacité du système de dotation.

Risques pour la souplesse

- L'efficacité est mise en danger lorsque les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines n'obtiennent pas de formation sur les valeurs de dotation ainsi que sur les nouveaux assouplissements et ceux qui existent déjà en ce qui touche les approches relatives à la dotation.

Annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire

Le présent rapport annuel renferme un certain nombre de graphiques et de tableaux, dont les données sont tirées d'une grande variété de sources.

Des données complètes sont disponibles en ligne à l'adresse suivante : http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/tables/index_f.htm.

Source de données

L'information sur les activités d'embauche et de dotation est tirée des données provenant du fichier sur les titulaires de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Ce fichier provient quant à lui du système de rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Direction de l'information sur les nominations et de l'analyse de la CFP a élaboré une série d'algorithmes qui, appliqués aux dossiers, servent à produire le registre officiel de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation ayant lieu dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, d'après les transactions de rémunération soumises par les ministères.

Les nouvelles organisations suivantes ne sont pas incluses dans les tableaux statistiques du Rapport annuel de cette année, les lois habilitantes les concernant n'ayant pas encore été promulguées :

- Commerce international Canada;
- Sécurité publique et Protection civile Canada;
- Développement social Canada;
- Agence de santé publique du Canada.

L'Agence des services frontaliers du Canada n'y figure pas non plus, puisqu'elle n'est pas considérée comme une entité distincte dans le système de rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour la période visée par le rapport.

Activités d'embauche

On entend par « activités d'embauche » les nominations à la fonction publique, l'embauche à des emplois temporaires aux termes du paragraphe 21(2) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et le recrutement d'étudiants et d'étudiantes en vertu du *Décret concernant les programmes d'embauches des étudiants* et son règlement d'application.

Activités de dotation

Sont désignées par « activités de dotation » les nominations effectuées en vertu de la LEFP. Les nominations à la fonction publique comprennent la nomination d'une personne du grand public ou relevant d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental qui n'est pas régi par la LEFP. Les activités de dotation dans la fonction publique englobent toutes les nominations ou les mutations au sein des ministères ou des organismes visés par la LEFP ou entre eux.

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.

Annexe 3 : Ministères et organismes qui ont produit un rapport en 2003-2004

Très petites ou petites organisations (moins de 350 personnes)

Agence canadienne d'évaluation environnementale	Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada*
Agence de la consommation en matière financière du Canada	Commission mixte internationale
Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	Commission nationale des libérations conditionnelles
Bureau de la coordonnatrice, Condition féminine Canada	Conseil canadien des relations industrielles
Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale	Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses
Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada	Conseil national des produits agricoles
Bureau du Secrétaire du Gouverneur général	Infrastructure Canada
Centre des armes à feu Canada	L'Enquêteur correctionnel Canada
Comité des griefs des Forces canadiennes	Office national de l'énergie
Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada	Office des transports du Canada
Commerce international Canada	Pétrole et gaz des Indiens du Canada
Commissariat à l'information du Canada*	Résolution des questions des pensionnats indiens Canada
Commissariat aux langues officielles	Secrétariat de l'ALENA - Section canadienne
Commission canadienne des droits de la personne	Tribunal canadien des droits de la personne
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada*	Tribunal canadien du commerce extérieur
Commission des relations de travail dans la fonction publique	Tribunal des anciens combattants (révision et appel)
Commission du droit du Canada	Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs
	Tribunal d'appel des transports du Canada

Organisations de taille moyenne ou de grande taille (plus de 350 personnes)

Affaires étrangères Canada*	Développement économique Canada pour les régions du Québec
Affaires indiennes et du Nord Canada	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Agence canadienne de développement international	École de la fonction publique du Canada
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada	Environnement Canada
Agence de promotion économique du Canada atlantique	Gendarmerie royale du Canada (personnel civil)
Agence de santé publique du Canada	Industrie Canada
Agence des services frontaliers du Canada	Ministère de la Défense nationale
Agence spatiale canadienne*	Ministère de la Justice Canada
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Ministère des Finances Canada
Anciens Combattants Canada	Ministère du Patrimoine canadien
Bibliothèque et Archives Canada	Passeports Canada (relève d'AEC)
Bureau du Conseil privé	Pêches et Océans Canada
Bureau du directeur général des élections du Canada	Ressources naturelles Canada
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
Citoyenneté et Immigration Canada	Ressources humaines et développement des compétences Canada (Développement social Canada)
Commission canadienne des grains	Santé Canada
Commission de la fonction publique du Canada	Sécurité publique et Protection civile Canada
Commission de l'immigration et du statut de réfugié	Service administratif des tribunaux judiciaires
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	Service correctionnel Canada
Conseil du Trésor (Secrétariat)	Statistique Canada
	Transports Canada
	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

* organisations qui n'étaient pas tenues de produire un rapport, étant donné leur mise sur pied récente ou parce que leur dotation faisait l'objet d'une vérification.

