

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2005-2006

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 : SC1-2006
ISBN 0-662-49390-7

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la Commission de la
fonction publique du Canada, 2006

L'honorable Beverley J. Oda, députée
Ministre du Patrimoine canadien et de la Condition féminine
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le Rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2005-2006.

Nous vous présentons le rapport conformément à l'article 23 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (L.C. 2003, ch. 22, art. 12 et 13).

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



La présidente,
Maria Barrados



La commissaire,
Manon Vennat



Le commissaire,
David Zussman

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

Mission et vision – viser l'excellence

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

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

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

Des valeurs pour guider nos actions

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

Intégrité dans nos actes;

Justice dans nos décisions;

Respect dans nos relations;

Transparence dans nos communications.

Table des matières

Chapitre 1

Opinion de la Commission	2
1.1 Contexte	2
1.2 Mise en œuvre de la nouvelle LEFP – un changement de culture	2
1.3 La fonction publique – une carrière de choix	4
1.4 Importance de l'impartialité politique au sein de la fonction publique	5
1.5 Responsabilisation et surveillance indépendante	6
1.6 Évaluation globale	9
1.7 Sources de préoccupation	9
1.8 Soutien au recrutement et à l'embauche	13
1.9 Cadre d'évaluation relatif à l'examen quinquennal prévu	16

Chapitre 2

Une année marquée par le changement	18
2.1 Nouveau régime législatif	18
2.2 Préparation en vue de la nouvelle LEFP	20
2.3 Défis associés à la mise en œuvre de la LEFP	22
2.4 Élimination progressive de la fonction d'appels	28

Chapitre 3

Surveillance et responsabilisation en matière de nomination — la méthode utilisée	32
3.1 Protection du principe du mérite par un continuum d'activités – politiques, surveillance, vérifications et enquêtes	32
3.2 Gestion de la délégation de pouvoirs	39

Chapitre 4

Surveillance et responsabilisation en matière de nomination — Résultats	42
4.1 Surveillance	43
4.2 Études statistiques – Faits saillants	71
4.3 Vérifications menées en 2005-2006	73
4.4 Enquêtes menées en 2005-2006	76

Chapitre 5

Impartialité politique	82
5.1 Un nouveau régime – une tradition respectée.....	82
5.2 Candidature à une élection – permission et congé accordés.....	85
5.3 Surveillance de l’impartialité politique de la fonction publique	88
5.4 Mouvements de personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres	89

Chapitre 6

Questions d’intérêt	94
6.1 Gestion des droits de priorité	94
6.2 Droits de priorité du personnel des cabinets de ministres.....	97
6.3 Langues officielles : Surveillance du <i>Décret d’exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique</i>	99
6.4 Représentativité	102
6.5 Zone nationale de sélection.....	108
6.6 Programmes de recrutement spécialisé.....	110
6.7 Ressourcement des cadres de direction.....	115
6.8 Services d’évaluation	124

Annexes

Annexe 1 –Décret d’exemption	132
Annexe 2 –Exemptions particulières	133
Annexe 3 –Décret abrogeant certains décrets d’exemptions (C.P. 2005-2284)	135
Annexe 4 –Nouveau <i>Décret d’exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique et Règlement</i>	137
Annexe 5 –Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique	140
Annexe 6 –Tableaux statistiques	144
Annexe 7 – Glossaire	157

Biographies

Maria Barrados, President.....	168
Manon Vennat, Commissioner.....	169
David Zussman, Commissioner	170

Organisation de la CFP

Organigramme de la CFP	172
------------------------------	-----

Bureaux de la Commission de la fonction publique

Bureaux de la Commission de la fonction publique.....	174
---	-----

Chapitre 1

Opinion de la Commission



Opinion de la Commission

1.1 Contexte

L'exercice 2005-2006 s'est avéré riche en événements pour la Commission de la fonction publique (CFP) et pour la fonction publique dans son ensemble. Nous nous sommes préparés en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP ou la *Loi*), le 31 décembre 2005, tâche à la fois exigeante et fructueuse. Nous avons également donné une nouvelle orientation à notre rôle de surveillance de la dotation pour le compte du Parlement, rôle qui s'est ainsi trouvé renforcé.

- Avant et après l'entrée en vigueur de la nouvelle loi, la CFP a surveillé les pratiques de dotation des organisations, tout en renforçant son système de surveillance afin de fournir des garanties au Parlement quant à l'intégrité de la dotation dans la fonction publique.
- Investie d'un mandat accru de surveillance de l'impartialité et des activités politiques au sein de la fonction publique, la CFP a fourni des conseils aux fonctionnaires concernant le type d'activités qu'ils pouvaient entreprendre ou non avant les élections fédérales du 23 janvier 2006.

1.2 Mise en œuvre de la nouvelle LEFP – un changement de culture¹

La nouvelle LEFP fournit un cadre permettant au Canada de conserver une fonction publique axée sur le mérite et l'impartialité, et vouée à l'excellence. La délégation généralisée des pouvoirs de nomination par la CFP aux ministères, aux organismes et à leurs gestionnaires est un élément central de la *Loi*. Le préambule de la nouvelle loi contient le passage suivant : « Le pouvoir de dotation devrait être délégué à l'échelon le plus bas possible dans la fonction publique pour que les gestionnaires disposent de la marge de manœuvre dont ils ont besoin pour effectuer la dotation, et pour gérer et diriger leur personnel de manière à obtenir des résultats pour les Canadiens. »

L'instauration de la *Loi* constitue la première étape d'un processus de transformation de longue haleine que les ministères et organismes devront entreprendre afin de pouvoir profiter pleinement de tous les avantages du nouveau régime législatif. La mise en œuvre de la *Loi* marque le début d'un grand processus de transformation de la gestion des ressources humaines (RH). Les cadres et les politiques ont été instaurés afin de permettre la transition d'un système fondé sur les règles à un système fondé sur les valeurs.

¹ Voir le chapitre 2, « Nouveau régime législatif ».

Le succès de la mise en œuvre de la nouvelle loi dépend maintenant de la mesure dans laquelle les ministères et les organismes tirent parti de ses assouplissements fondés sur les valeurs.

[...] l'adoption des nouvelles pratiques doit favoriser l'émergence d'une culture qui permette aux gestionnaires de planifier en vue de faire des choix stratégiques, d'assumer davantage de responsabilités et de pouvoir rendre des comptes [...].

Il y a un taux élevé de roulement de personnel au sein de la collectivité des spécialistes en ressources humaines, soit le groupe professionnel PE [...].

Le succès de la mise en œuvre de la nouvelle loi dépend maintenant de la mesure dans laquelle les ministères et les organismes tirent parti de ses assouplissements fondés sur les valeurs. Les administrateurs généraux et administratrices générales disposent de la latitude requise pour assurer la réussite du système, mais également pour le laisser s'effondrer. Il faudra déployer des efforts et s'investir de façon continue afin d'éviter de revenir à un système fondé sur les règles. Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent rappeler l'importance des RH au cours de leurs réunions de gestion. La subdélégation des pouvoirs aux gestionnaires d'embauche permet à ces derniers de soutenir les pratiques stratégiques de ressources humaines (RH) et de répondre rapidement aux besoins en matière de dotation. L'initiative et le jugement en matière de gestion sont également des facteurs déterminants. Finalement, l'adoption des nouvelles pratiques doit favoriser l'émergence d'une culture qui permette aux gestionnaires de planifier en vue de faire des choix stratégiques, d'assumer davantage de responsabilités et de pouvoir rendre des comptes à l'égard des décisions qu'ils prennent.

Vu les nombreux départs à la retraite qui sont à prévoir, la fonction publique est sur le point de subir un bouleversement démographique. Afin de profiter pleinement des dispositions de la nouvelle loi dans un contexte où la fonction publique continue d'embaucher pour le XXI^e siècle, il faut accorder une place prépondérante aux pratiques stratégiques en RH. À la lumière de ses échanges continus avec les ministères et organismes, la CFP a estimé que ceux-ci auraient à faire face à trois défis particuliers² à court terme afin de profiter pleinement des avantages de la nouvelle LEFP :

- Certains ministères et organismes ont pris des mesures visant à améliorer la planification des RH, mais il reste du travail à accomplir. La possibilité de tirer pleinement parti des nouveaux cadres législatif et stratégique dépendra de la planification intégrée des RH et des activités. La CFP s'attend à ce qu'en 2006-2007, toutes les organisations puissent fournir la preuve qu'elles disposent d'un processus de planification des RH et de stratégies de dotation concrètes, étant donné qu'il s'agira d'une exigence obligatoire du rapport pour cet exercice.
- Les ministères et organismes doivent s'assurer de disposer des spécialistes dont ils ont besoin pour mettre en œuvre le nouveau régime. Il y a un taux élevé de roulement de personnel au sein de la collectivité des spécialistes en ressources humaines, soit le groupe professionnel PE, et l'on s'attend à ce qu'il y ait beaucoup de départs à la retraite parmi les membres de ce groupe d'ici à 2010. Bien que les pouvoirs en matière de dotation puissent maintenant être délégués aux gestionnaires

² Voir la section 2.3, « Défis associés à la mise en œuvre de la LEFP ».

d'embauche, ces derniers doivent pouvoir compter sur les spécialistes en RH pour leur fournir conseils et soutien. Il faudra donc se pencher sur cette question afin de réussir à maintenir en poste et à renouveler l'effectif de cette collectivité.

- La responsabilisation est un élément clé du système de délégation de pouvoirs aux ministères et organismes. Une pleine responsabilisation passe par la gestion de l'information en temps opportun. Dans le Rapport annuel 2004-2005 de la CFP, on relevait la faiblesse des systèmes d'information requis aux fins de surveillance et de présentation de rapports en vertu de la nouvelle LEFP. Le soutien aux systèmes continue d'être un sujet de préoccupation important en ce qui a trait aux exigences en matière de surveillance et de présentation de rapports au sein des ministères et organismes. Des mesures ad hoc, notamment pour la production manuelle de rapports, ont donc été mises en œuvre. Au sein des ministères et du gouvernement, il faudra se pencher sur ces questions afin d'assurer de solides mécanismes de responsabilisation en vertu de la nouvelle loi et de permettre aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées et d'élaborer des plans stratégiques fondés sur des renseignements fiables.

La fonction publique fédérale offre une variété sans pareille de possibilités d'emploi dans des contextes professionnels dynamiques et stimulants.

1.3 La fonction publique – une carrière de choix

La fonction publique fédérale offre une variété sans pareille de possibilités d'emploi dans des contextes professionnels dynamiques et stimulants.

Les postes se trouvent dans de nombreux endroits au Canada et à l'étranger, dans des bureaux ou sur le terrain, dans des grandes villes comme en milieu rural ou isolé. Ce large éventail de possibilités de carrière comprend une gamme d'avantages sociaux, notamment un régime de rémunération concurrentiel, l'apprentissage continu et des modalités de travail flexibles.

La fonction publique fédérale s'est également engagée à respecter le principe d'équité en matière d'emploi, à promouvoir la dualité linguistique et à offrir un milieu de travail sans obstacle, ce qui lui vaut d'être reconnue comme un employeur de choix.

Grâce à l'entrée en vigueur de la nouvelle loi le 31 décembre 2005, il y a un grand nombre de mesures d'assouplissement qui, si elles sont correctement mises en œuvre, permettront de trouver des manières de relever les défis futurs en matière d'embauche. La nouvelle LEFP et le cadre de nomination de la CFP autorisent les organisations à adopter des démarches différentes en matière de renouvellement du personnel qui répondent mieux à leurs besoins. Cela comprend notamment les initiatives de dotation collective au sein d'unités ou de ministères, ou la création de répertoires de candidates et candidats qualifiés en prévision des besoins planifiés en matière de dotation.

Afin d'attirer les personnes dont elle a besoin pour remplir son mandat et assumer ses responsabilités envers la population, la fonction publique doit disposer de stratégies de recrutement et de pratiques de dotation efficaces.

La CFP a traditionnellement pour mandat de veiller à ce que la population canadienne et son gouvernement puissent compter sur une fonction publique qualifiée, impartiale et dont la dotation respecte le principe du mérite.

Dans le cadre de leur campagne de recrutement, les ministères et organismes doivent s'assurer que les candidates et candidats potentiels sont conscients des avantages de se mettre au service de la population canadienne.

Afin d'attirer les personnes dont elle a besoin pour remplir son mandat et assumer ses responsabilités envers la population, la fonction publique doit disposer de stratégies de recrutement et de pratiques de dotation efficaces. Des défis sont à prévoir, étant donné que les spécialistes en RH et les gestionnaires, autant du secteur privé que du secteur public, auront à composer avec des situations difficiles, notamment le vieillissement de l'effectif et l'accroissement du taux de départs à la retraite. Dans cette optique, la fonction publique se trouve à concurrencer le secteur privé et d'autres ordres de gouvernement, et doit donc trouver des façons novatrices de renouveler son effectif en embauchant du personnel de talent.

1.4 Importance de l'impartialité politique au sein de la fonction publique

La CFP a traditionnellement pour mandat de veiller à ce que la population canadienne et son gouvernement puissent compter sur une fonction publique qualifiée, impartiale et dont la dotation respecte le principe du mérite. Aux termes de la *Loi de 1908 modifiant la Loi du service civil*, la Commission du service civil a été créée, et la *Loi sur le service civil* de 1918 élargissait le mandat de la Commission afin que celui-ci englobe une vaste gamme de questions liées aux ressources humaines à l'échelle de la fonction publique. L'intention du législateur était de s'assurer qu'un organisme indépendant veillait à ce que la nomination et la promotion des fonctionnaires soient exemptes de favoritisme politique. Malgré un certain nombre de changements qui ont été apportés à l'institution elle-même, dont le nom qui a été modifié en 1967 pour devenir la « Commission de la fonction publique », le mandat principal de la Commission est demeuré le même jusqu'à ce jour, soit la sauvegarde du principe du mérite et de l'impartialité politique³.

L'élection fédérale et le changement de gouvernement en 2006 ont fait ressortir l'importance d'une fonction publique impartiale dont on peut compter sur l'objectivité et l'expertise dans la prestation d'avis au gouvernement et l'exécution des programmes publics. Les fonctionnaires de carrière possèdent les connaissances et l'expérience requises pour gérer de grandes institutions. Aux fins du maintien du système démocratique, il est essentiel que le pays dispose d'une fonction publique impartiale, car c'est ce qui permet d'effectuer la succession politique de façon pacifique et ordonnée tout en maintenant la stabilité des opérations et la prestation ininterrompue des services.

³ Voir le chapitre 5, « Impartialité politique ».

1.5 Responsabilisation et surveillance indépendante

Au cours des dernières années, des efforts considérables ont été déployés dans le but de renforcer la responsabilisation au sein du gouvernement, autant au Canada qu'ailleurs dans le monde. On a établi de nouvelles structures hiérarchiques, de nouveaux mécanismes et politiques en matière de rapports, ainsi que de nouveaux organismes de surveillance aux fins du suivi des dépenses gouvernementales et des actes de la fonction publique.

La CFP appuie les intérêts du Parlement en matière de gestion des ressources humaines et constitue un élément clé du système de responsabilisation de la fonction publique du Canada. Dans le préambule de la nouvelle LEFP, on insiste sur la responsabilisation au Parlement, procédure qui doit être appuyée par un organisme de surveillance indépendant. La *Loi* prévoit un régime fondé sur la surveillance, des vérifications et des enquêtes rigoureuses visant à promouvoir l'intégrité des processus de dotation et à préserver l'impartialité politique de la fonction publique.

En 2006, le gouvernement a présenté le projet de loi C-2, *Loi fédérale sur la responsabilité*, qui prévoit un certain nombre de modifications aux organismes qui appuient le Parlement. Il s'agissait là d'une occasion de renforcer le rôle de surveillance de la CFP. Nous avons suggéré au Comité étudiant le projet de loi de prendre également en considération les points suivants :

- s'assurer que la nomination du président ou de la présidente de la CFP soit effectuée à la suite de la consultation des chefs de tous les partis reconnus au Sénat et à la Chambre des communes;
- protéger la fonction de vérification et d'enquête en se gardant de diffuser les ébauches de vérifications et les rapports d'enquêtes, y compris les rapports spéciaux présentés au Parlement (voir ci-après la section « Présentation de rapports de surveillance indépendante au Parlement »);
- protéger les vérificateurs et vérificatrices de même que les enquêteurs et enquêteuses de la CFP en les exemptant de devoir servir de témoins contraignables, et en leur accordant l'immunité contre les poursuites criminelles et civiles.

Lors de l'étude du projet de loi menée en comité à la Chambre des communes, les membres ont proposé des amendements qui auraient englobé ces suggestions. Pour des raisons de procédure, les deux premiers amendements ont été jugés irrecevables, tandis que le troisième a été retiré.

La Loi prévoit un régime fondé sur la surveillance, des vérifications et des enquêtes rigoureuses visant à promouvoir l'intégrité des processus de dotation et à préserver l'impartialité politique de la fonction publique.

La fonction de surveillance indépendante de la CFP consiste principalement à favoriser la compétence, le professionnalisme ainsi que la représentativité au sein de la fonction publique et à s'assurer que les nominations y sont effectuées selon le principe du mérite, et qu'elles sont exemptes de favoritisme politique et bureaucratique. Ces principes sont à la base du dialogue continu qu'entretient la CFP avec le Parlement au sujet de l'état du système de dotation.

La CFP aimerait que le Parlement examine la possibilité de modifier le paragraphe 23(3) de la LEFP afin de permettre la transmission des rapports spéciaux directement aux présidents.

La fonction de surveillance indépendante de la CFP consiste principalement à favoriser la compétence, le professionnalisme ainsi que la représentativité au sein de la fonction publique et à s'assurer que les nominations y sont effectuées selon le principe du mérite, et qu'elles sont exemptes de favoritisme politique et bureaucratique. Ces principes sont à la base du dialogue continu qu'entretient la CFP avec le Parlement au sujet de l'état du système de dotation.

Présentation de rapports de surveillance indépendante au Parlement –

La LEFP prévoit que le gouverneur en conseil doit désigner un ou une ministre qui déposera le rapport annuel de la CFP (paragraphe 23[1]). C'est actuellement le ou la ministre du Patrimoine canadien qui assume cette responsabilité. Aux termes de la nouvelle LEFP, la CFP peut également présenter des rapports spéciaux au Parlement (paragraphe 23[3]). Lorsque ce projet de loi a été présenté au Parlement en 2003, la CFP a estimé que ces rapports spéciaux pouvaient être transmis directement aux présidents des deux chambres. Comme la *Loi* ne fait pas précisément mention de cette possibilité, la CFP a été avisée que cette pratique n'était pas acceptée et que les rapports spéciaux devaient être déposés par la ou le ministre désigné pour le dépôt du rapport annuel.

La ou le ministre en question est désigné uniquement pour déposer le rapport annuel et ne se voit pas confier le mandat d'intervenir dans les affaires de la CFP. Cette procédure est conforme à la tradition centenaire selon laquelle l'appareil de nomination au sein de la fonction publique doit demeurer à l'abri des interventions politiques, garantissant ainsi le professionnalisme et l'impartialité de la fonction publique au Canada. Bien que le mécanisme de transmission de rapports n'ait pas posé problème jusqu'à maintenant, le dépôt obligatoire des rapports spéciaux par un ou une ministre ne s'inscrit pas dans la tradition ni n'est conforme aux principes établis.

Les rapports spéciaux peuvent porter sur des questions dont les ministres pourraient vouloir s'occuper. Il est même possible que le ministère, dirigé par le ou la ministre qui dépose le rapport, fasse l'objet d'un tel rapport spécial. La *Loi* prévoit que ces rapports peuvent être urgents; ils devraient donc être transmis directement de la CFP au Parlement, sans retards attribuables à des questions administratives ou autres. La CFP aimerait que le Parlement examine la possibilité de modifier le paragraphe 23(3) de la LEFP afin de permettre la transmission des rapports spéciaux directement aux présidents.

Financement de la surveillance indépendante – Pour exercer une surveillance indépendante au nom du Parlement, il faut des ressources suffisantes. En 2005, le gouvernement a lancé un projet pilote de deux ans dans le cadre duquel un comité consultatif parlementaire composé de représentants et représentantes de tous les partis est chargé d'examiner les demandes de financement des organismes qui appuient le Parlement. Ce comité doit ensuite formuler une recommandation à l'intention du Conseil du Trésor, que celui-ci prendra en considération lorsqu'il attribuera les budgets présentés au Parlement au moment de la présentation du Budget des dépenses.

Le mandat de la CFP allie principalement des pouvoirs liés à la dotation à une fonction de surveillance qu'elle exerce au nom du Parlement. Les parlementaires sont tributaires de l'exercice de surveillance indépendante de la CFP, et aucun ministre ne dirige les activités de la CFP. C'est ce qui fait en sorte que la CFP ne dispose d'aucun représentant pour défendre l'attribution de ses ressources; elle est donc vulnérable aux compressions sans consultation durant les exercices budgétaires. De plus, le fait que le Conseil du Trésor assume également des responsabilités légales relatives à la gestion des ressources humaines crée une situation particulière, compte tenu des exigences réglementaires selon lesquelles la CFP doit surveiller les activités du groupe de la direction.

Le projet pilote mis en œuvre pour les autres organismes qui appuient le Parlement contribuera également à la sauvegarde de la fonction de surveillance indépendante que la CFP exerce au nom du Parlement. La participation à ce processus pourrait mener à un examen plus approfondi de la gestion financière de la CFP par les comités. La Commission a pris des mesures importantes afin de devenir une organisation modèle en matière de gestion financière. Elle a mis en œuvre des processus rigoureux pour l'établissement de budgets et de prévisions, et elle a fait vérifier ses états financiers par un organisme indépendant. La CFP estime toutefois qu'un examen additionnel par les comités serait souhaitable.

[...] la CFP ne dispose d'aucun représentant pour défendre l'attribution de ses ressources; elle est donc vulnérable aux compressions sans consultation durant les exercices budgétaires.

Dans l'ensemble, la CFP garde confiance en l'intégrité de la dotation au sein de la fonction publique et en l'application du principe du mérite qui est à la base de l'embauche. Il y a toutefois certaines sources de préoccupation.

La CFP demeure particulièrement inquiète du déclin de la représentation des minorités visibles [...].

1.6 Évaluation globale

L'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP a été un événement important qui a eu une incidence sur la gestion de la dotation dans la fonction publique. Les organisations ont déployé des efforts considérables en vue de réduire les répercussions des changements sur les opérations et elles continuent de se consacrer à la mise en œuvre. Elles ont établi des structures de gouvernance pour faire en sorte que les décisionnaires soient conscients de leurs responsabilités. Les organisations ont également élaboré des politiques de dotation obligatoires et sensibilisé les membres du personnel et autres intervenants aux changements notables et à leurs répercussions.⁴

La fonction publique canadienne sert de modèle dans le monde entier, si bien que les représentants et représentantes des autres gouvernements viennent au pays pour étudier ses pratiques d'embauche. Dans l'ensemble, la CFP garde confiance en l'intégrité de la dotation au sein de la fonction publique et en l'application du principe du mérite qui est à la base de l'embauche. Il y a toutefois certaines sources de préoccupation.

1.7 Sources de préoccupation

Malgré la fiabilité globale du système de dotation et les résultats indiquant que la fonction publique du Canada est fondée sur le mérite et l'impartialité, la CFP a relevé en 2005-2006 un certain nombre d'éléments qui doivent être examinés.

Équité en matière d'emploi⁵ – Dans les rapports annuels précédents (2001-2002 et 2002-2003), la CFP a diffusé les résultats d'études sur les sources et les causes des écarts observés entre le taux de candidatures et le taux de nomination (couramment appelé « déclin de la représentation ») des membres des groupes d'équité en matière d'emploi dans les processus de recrutement externe. La CFP demeure particulièrement inquiète du déclin de la représentation des minorités visibles, étant donné que l'on observe au sein de ce groupe un taux de déclin supérieur à celui des autres groupes d'équité en matière d'emploi, et qu'il demeure sous-représenté dans la fonction publique fédérale.

Malgré une augmentation constante du nombre de fonctionnaires au sein des groupes de minorités visibles, ces derniers demeurent largement sous-représentés comparativement à la disponibilité de leur main-d'œuvre. Compte tenu de l'augmentation prévue du nombre de membres des minorités visibles au sein de la main-d'œuvre canadienne, la CFP continuera de surveiller étroitement les résultats obtenus par les ministères et les organismes,

⁴ Voir la section 4.1, « Surveillance ».

⁵ Voir la section 6.4, « Représentativité ».

particulièrement en ce qui a trait aux nominations externes à la fonction publique et au niveau d'entrée du groupe de la direction. La CFP diffusera également les résultats de l'analyse sur le déclin aux ministères et organismes, aux groupes d'équité en matière d'emploi et aux autres intervenants afin de favoriser une action collective.

Comparativement aux quatre années précédentes, l'exercice 2005-2006 affiche une légère chute du pourcentage de nominations lié aux quatre groupes d'équité en matière d'emploi. La CFP surveillera de près les résultats du recrutement au sein de ces groupes.

Mouvements de personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres⁶ – La CFP est inquiète des répercussions sur l'impartialité de la fonction publique que pourraient avoir les mouvements non surveillés de fonctionnaires entre la fonction publique et les cabinets de ministres. Différentes méthodes ont été utilisées à cet égard, notamment des affectations dans le cadre du programme Échanges Canada et des congés sans solde. Au cours des 10 dernières années, une centaine de fonctionnaires ont choisi d'aller travailler au sein d'un cabinet de ministre sans interruption de service pour ensuite retourner à un poste dans la fonction publique, soit au sein du même ministère soit pour un autre, toujours sans interruption de service. Deux situations mettant en lumière les abus possibles sont décrites dans la section « Nominations à des postes fictifs » au chapitre 5.

Les modifications au Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêt et l'après-mandat prévoient davantage de restrictions concernant les activités que le personnel exonéré peut entreprendre après avoir quitté un cabinet de ministre, ce qui comprend, entre autres, une interdiction d'exercer des activités de lobbying pendant cinq ans. Aussi, le projet de loi C-2, *Loi fédérale sur la responsabilité*, prévoit l'élimination des droits de priorités de nomination à des postes de la fonction publique dont certains employés et employées ministériels bénéficiaient lorsqu'ils quittaient le poste qu'ils occupaient dans un cabinet de ministre. En raison de ces nouvelles mesures, il pourra être plus difficile de recruter du personnel pour occuper des postes dans les cabinets de ministres, ce qui augmente la probabilité que davantage de fonctionnaires soient invités à travailler à titre de membres du personnel exonéré afin de combler les lacunes éventuelles. Ce type d'expérience de travail peut s'avérer positif, à la fois pour le ou la fonctionnaire qui travaille pour une période limitée à titre de membre du personnel exonéré et pour son ministère ou organisme d'attache, qui pourra ainsi mieux comprendre les priorités des ministres et les défis qu'ils ont à relever. Toutefois, la CFP estime que ce type de mobilité devrait être régi par les mesures suivantes :

⁶ Voir la section 5.4, « Mouvements de personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres ».

- les mouvements devraient s'effectuer uniquement au moyen d'un congé sans solde;
- ils devraient faire l'objet d'une surveillance;
- ils devraient faire l'objet de restrictions quant à la durée maximale du mandat d'un ou une fonctionnaire dans un cabinet de ministre.

La CFP a discuté de la nécessité de surveiller et de contrôler ce type de mouvements du personnel avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor (voir les détails à la section « Mouvements de personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres » au chapitre 5). La CFP souhaiterait que cet aspect soit régi par des lois. À la suite des discussions avec le Secrétariat, une solution en matière de politiques semblait possible. Or, le Secrétariat a récemment indiqué ce qui suit :

- Vu le retrait prochain des priorités accordées au personnel exonéré et les besoins continus des ministres, il ne serait sans doute pas souhaitable de mettre en œuvre des mesures qui pourraient empêcher ces derniers de nommer les personnes appropriées aux postes offerts dans leur cabinet.
- L'Initiative du renouvellement des politiques du Conseil du Trésor tentera, de façon continue, de clarifier les pouvoirs et responsabilités liés aux dispositions sur les congés sans solde des fonctionnaires qui acceptent de travailler à titre de membres du personnel exonéré.

La CFP estime qu'il est important que cette lacune dans le cadre de surveillance des mouvements des personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres soit examinée, dans l'intérêt de la neutralité politique, réelle et perçue, de la fonction publique. La CFP continuera de surveiller ces mouvements.

Nominations du gouverneur en conseil en vertu de la LEFP – En vertu de l'article 20 de la LEFP, la CFP peut exclure certains postes ou certaines personnes de l'application de la *Loi*. L'article 21 prévoit que le gouverneur en conseil peut, par règlement, prévoir le sort des postes ou des personnes qui tombent sous le coup d'une exclusion. Il s'agit là du mécanisme que les gouvernements ont toujours utilisé pour effectuer des nominations par le gouverneur en conseil qui ne sont régies par aucune disposition ni loi du Parlement. Par exemple, les gouvernements utilisent ce mécanisme dans le cadre de diverses restructurations entraînant la création de nouvelles organisations qui ne sont régies par aucune loi et, par conséquent, pour lesquelles il n'existe aucune disposition relative à la nomination d'administrateurs généraux et d'administratrices générales.

La CFP craint que l'utilisation de ce mécanisme n'ait pour effet juridique d'exclure les nominations de l'application du principe du mérite ou qu'elle ne soit perçue comme telle. La CFP a donc étudié les options en matière de réglementation afin d'appuyer l'application du mérite dans les processus. Le projet de loi C-2 comprend des dispositions qui confèrent au gouverneur en conseil le pouvoir de faire des nominations aux postes suivants sans en référer à la CFP:

- sous-ministre, sous-ministre adjoint ou sous-ministre adjointe et postes de niveau équivalent;
- administrateur général ou administratrice générale, administrateur général délégué ou administratrice générale déléguée ou postes de niveau équivalent;
- conseiller spécial ou conseillère spéciale d'un ou d'une ministre, d'un ou d'une sous-ministre ou d'un administrateur général ou d'une administratrice générale.

Bien que le projet de loi officialise les pratiques qui ont cours depuis longtemps concernant les nominations aux postes de sous-ministre ou de conseiller spécial de ministre, la Commission s'inquiète de l'inclusion des postes de conseiller spécial relevant de sous-ministres ou d'administrateurs généraux. Un faible nombre de ces conseillères et conseillers ont été nommés à des postes de direction par le gouverneur en conseil. Cependant, la majorité des postes qui portent le titre de conseiller spécial sous l'autorité de sous-ministres ou d'administrateurs généraux font en réalité partie de différentes catégories régies par la LEFP. L'exclusion de ces nominations supplémentaires à l'application de la LEFP compromet l'impartialité et l'application du mérite au sein de la fonction publique. Nous avons ainsi abordé la question avec des représentants officiels et souhaitons qu'elle puisse être résolue par l'introduction d'une modification à l'étape de l'examen du projet de loi C-2 au Sénat.

Conformité avec le *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* (DELOFP)⁷ – Les compétences en matière de langues officielles comptent parmi les qualifications essentielles que doit posséder le ou la titulaire d'un poste bilingue dans la fonction publique. Conformément au DELOFP, les fonctionnaires peuvent être exemptés de satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste bilingue à nomination non impérative pendant deux ans. L'objectif de cette période d'exemption est d'accorder du temps à la personne pour lui permettre d'atteindre le niveau requis de compétence linguistique dans la seconde langue officielle. Le *Décret* permet également aux Canadiens et Canadiennes qui ne maîtrisent qu'une seule

La CFP craint que l'utilisation de ce mécanisme n'ait pour effet juridique d'exclure les nominations de l'application du principe du mérite ou qu'elle ne soit perçue comme telle.

⁷ Voir la section 6.3 « Langues officielles: Surveillance au *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* ».

[...] la surveillance de l'application du DELOFP effectuée par la CFP en 2005-2006 a permis de constater que les ministères et organismes avaient pris des mesures visant à mettre en œuvre des mécanismes de surveillance interne et qu'ils avaient commencé à régler les cas où les titulaires de postes ne répondaient pas aux exigences linguistiques.

[...] la CFP continuera d'appuyer les organisations qui auront à assumer des responsabilités en vertu de la nouvelle LEFP en leur fournissant des avis, en favorisant l'adoption de pratiques exemplaires et en élaborant des outils collectifs pour le recrutement et la dotation.

langue officielle d'accéder à des postes bilingues dans la fonction publique fédérale et d'avoir ainsi la possibilité de devenir bilingues.

Dans son rapport annuel de 2004-2005, la CFP a exprimé des préoccupations relativement aux membres du personnel qui ne satisfaisaient pas aux critères du profil linguistique de leur poste après la période d'exemption de deux ans. Cette situation avait une incidence sur leur capacité à répondre à toutes les exigences du poste, les empêchant, par exemple, de superviser du personnel, ainsi que sur leur capacité à servir la population canadienne dans la langue de son choix. L'analyse des données recueillies pour 2004-2005 a permis de déceler une augmentation de ces cas de non-conformité. Cependant, la surveillance de l'application du DELOFP effectuée par la CFP en 2005-2006 a permis de constater que les ministères et organismes avaient pris des mesures visant à mettre en œuvre des mécanismes de surveillance interne et qu'ils avaient commencé à régler les cas où les titulaires de postes ne répondaient pas aux exigences linguistiques.

En 2005-2006, 46 % (19 795) de toutes les activités de dotation relatives à des postes de période indéterminée (postes permanents) visaient la dotation de postes bilingues, dont 11 % (2 180) étaient des postes bilingues à nomination non impérative (postes pour lesquels la personne nommée n'est pas tenue de répondre aux exigences en matière de langues officielles au moment de la nomination). L'examen de ces nominations non impératives à des postes bilingues permet de déceler que dans 14 % des cas (308), la personne nommée ne répondait pas aux exigences de bilinguisme du poste au moment de la nomination; proportion qui est demeurée stable au cours des cinq dernières années. Compte tenu de l'utilisation continue de la dotation non impérative et des situations persistantes où la ou le titulaire ne répond pas aux exigences de bilinguisme du poste à la suite de la période d'exemption de deux ans, l'application du DELOFP continue d'être un domaine qui nécessite une attention et une surveillance constantes de la part des ministères et des organismes.

1.8 Soutien au recrutement et à l'embauche

La CFP favorise l'accès à une vaste gamme de possibilités de carrière au sein de la fonction publique fédérale grâce à la prestation de services de recrutement, de renouvellement des cadres et d'évaluation. Ces services permettent d'établir un lien entre les chercheurs et chercheuses d'emploi du pays et les organisations gouvernementales fédérales. Par l'entremise de sa Direction générale des services de dotation et d'évaluation (connue sous le nom de Direction générale des services avant le 12 juin 2006) et de ses politiques axées sur l'avenir, la CFP continuera d'appuyer les organisations qui auront à assumer des responsabilités en vertu de la nouvelle LEFP en leur fournissant des avis, en favorisant l'adoption de pratiques

exemplaires et en élaborant des outils collectifs pour le recrutement et la dotation. La CFP continuera en outre à offrir son expertise de longue date dans les domaines du recrutement, de l'évaluation et du renouvellement des cadres aux organisations qui décideront de faire appel à ses services.

Tout en poursuivant l'atteinte de ces objectifs, il est important de se tenir au fait des possibilités qu'offrent les outils technologiques et de l'évolution des moyens qu'utilisent les Canadiens et Canadiennes en matière de recherche d'emploi. En septembre 2005, la CFP a obtenu un financement spécial du Conseil du Trésor pour continuer son travail de conception du Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP), l'outil de recrutement et de présélection électronique utilisé dans le cadre des processus de dotation externe. Le SRFP est une solution temporaire qui vise à moderniser la façon dont les Canadiens et Canadiennes présentent leur candidature pour des emplois dans la fonction publique fédérale ainsi que la méthode de présentation de leur candidature aux organisations.

Au cours de l'année qui fait l'objet du présent rapport, la CFP a également réalisé des progrès considérables en établissant la base d'une solution à long terme qui s'appliquera aux processus de sélection interne et externe. La CFP a l'intention de tenir compte des leçons tirées de l'utilisation du système actuel et de répondre aux besoins de tous les intervenants pour ce qui est de la dotation interne et externe.

Progrès relatifs à la mise en œuvre de la zone nationale de sélection⁸ –

Dans son dernier rapport annuel, la CFP mettait l'accent sur son engagement de prendre des mesures en vue de la mise en œuvre d'une zone nationale de sélection pour le recrutement de tous les postes d'agent afin d'élargir l'accès aux emplois dans la fonction publique. Dans cette optique, la CFP a établi le SRFP dans tous ses bureaux régionaux à l'automne 2005. En prenant en considération les mesures d'assouplissement prévues dans la nouvelle loi, la CFP a continué de réaliser des progrès en vue d'élargir l'accès aux emplois dans la fonction publique pour les Canadiens et Canadiennes, particulièrement au moyen de modifications aux lignes directrices sur la zone de sélection et à des investissements dans la modernisation des outils de recrutement.

Il s'agissait d'abord de se concentrer sur tous les postes d'agent ouverts au public dans la région de la capitale nationale. Depuis le 1^{er} avril 2006, l'utilisation obligatoire d'une zone nationale de sélection a été appliquée à tous les postes d'agent ouverts au public au sein des organisations fédérales de la région de la capitale nationale dont les nominations sont régies par la LEFP. Cette mesure signifie que les Canadiens et Canadiennes, quel que soit leur lieu de résidence, peuvent maintenant postuler à environ

[...] les Canadiens et Canadiennes, quel que soit leur lieu de résidence, peuvent maintenant postuler à environ 1 000 emplois supplémentaires dans la région de la capitale nationale.

⁸ Voir la section 6.5 « Zone nationale de sélection ».

En 2005-2006, la demande relative au programme de RP par les organisations a augmenté; il y a eu trois campagnes de recrutement, ce qui représentait au total 30 postes dans 15 organisations.

Afin de se conformer à la nécessité de continuellement mettre à jour les tests et de répondre aux préoccupations exprimées par certains candidats et intervenants au sujet de ce test, la CFP a décidé de moderniser le test d'interaction orale.

1 000 emplois supplémentaires dans la région de la capitale nationale. La CFP continuera de surveiller les progrès et les répercussions de cette nouvelle politique et d'en faire rapport.

Recrutement postsecondaire et initiatives de dotation collective –

Depuis 1973, le programme de recrutement postsecondaire (RP) permet aux organisations et aux collectivités fonctionnelles d'effectuer de façon coordonnée le recrutement de personnel diplômé (postsecondaire) à des postes de niveau d'entrée. Cela se fait par exemple au moyen du programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes (RPAF/RPVI). En 2005-2006, la demande relative au programme de RP par les organisations a augmenté; il y a eu trois campagnes de recrutement, ce qui représentait au total 30 postes dans 15 organisations. De plus, la collectivité des ressources humaines a eu recours au programme de RP pour lancer une initiative collective de recrutement d'agents et d'agentes en RH au niveau d'entrée. Cette initiative visait à remédier à la pénurie dans cette collectivité et d'être en mesure de relever les défis découlant de la nouvelle LEFP. Compte tenu des résultats positifs de cette initiative, la CFP continuera de cibler les organisations qui pourraient profiter du programme de RP et des démarches de dotation collective afin de renouveler leur effectif et d'accroître l'efficacité de leurs procédures de dotation.

Modernisation du test d'interaction orale de l'évaluation de langue seconde –

Au cours des dernières années, nous avons constaté que les résultats des examens étaient à la baisse, notamment pour le test d'interaction orale en français. Afin de se conformer à la nécessité de continuellement mettre à jour les tests et de répondre aux préoccupations exprimées par certains candidats et intervenants au sujet de ce test, la CFP a décidé de moderniser le test d'interaction orale. Les travaux de recherche et de développement ont débuté et devraient être terminés au cours de l'exercice 2007-2008. De plus, la CFP élaborera de nouvelles versions des tests de compréhension écrite et d'expression écrite.

1.9 Cadre d'évaluation relatif à l'examen quinquennal prévu

La LEFP contient une exigence législative selon laquelle la *Loi* doit faire l'objet d'un examen cinq ans après son entrée en vigueur. Pour se préparer en vue de cet examen, la CFP travaille à l'élaboration d'un cadre d'évaluation portant sur ses responsabilités en vertu de la *Loi* de même que sur la mesure dans laquelle la *Loi* permet de relever les défis soulevés lors de son élaboration, de suivre les nouvelles tendances et d'atteindre les nouveaux objectifs en matière de dotation qui se présenteront dans l'avenir. La CFP consultera les organismes centraux, les ministères et les agents négociateurs afin de s'assurer que leurs opinions sont prises en considération. Elle consultera également le Parlement à cet égard.

La CFP a déjà accompli un travail considérable en ce qui a trait à l'évaluation du rendement; elle s'est notamment penchée sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation ainsi que sur la collecte de données comparatives au moyen du Sondage sur les nominations de la CFP. Ce cadre d'évaluation permettra à la CFP d'établir d'autres mesures du rendement significatives, de recueillir des données comparatives essentielles et de contribuer à l'amélioration continue de ses activités de surveillance permanentes. La CFP préparera un rapport exhaustif de l'examen quinquennal en temps voulu.

Le succès du nouveau régime dépend en dernier ressort du changement de culture au sein des ministères et organismes, c'est-à-dire que ceux-ci doivent modifier la façon dont ils conçoivent l'embauche. Les progrès peuvent être lents, mais la CFP espère disposer de preuves tangibles de ce succès au moment de l'examen quinquennal.

Le succès du nouveau régime dépend en dernier ressort du changement de culture au sein des ministères et organismes, c'est-à-dire que ceux-ci doivent modifier la façon dont ils conçoivent l'embauche.

Chapitre 2
Une année marquée par le changement



Une année marquée par le changement

2.1 Nouveau régime législatif

Le Parlement a adopté la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) en 2003. L'une des dispositions principales de la LMFP, la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), est entrée en vigueur le 31 décembre 2005. Cette loi confère aux administrateurs généraux et administratrices générales davantage de latitude pour adapter leurs processus de nomination à l'intérieur d'un cadre stratégique établi par la Commission de la fonction publique (CFP), afin de répondre aux besoins de leurs organisations et de favoriser la prestation de services de grande qualité au public. La *Loi* vise la modernisation du système de dotation et, dans ce contexte, les nouvelles mesures d'assouplissement se trouvent contre-balançées par des exigences accrues en matière de responsabilisation.

Dans le préambule de la LEFP, il est question de processus de nomination fondés sur le mérite, l'impartialité, la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. La *Loi* précise de façon explicite que toutes les nominations internes et externes effectuées à la fonction publique doivent être fondées sur le mérite et exemptes d'influence politique. Les administratrices générales et administrateurs généraux seront tenus responsables de ces processus, qui déterminent en grande partie si la bonne personne est embauchée au bon moment.

En vertu de la nouvelle loi, la CFP conserve le pouvoir d'effectuer des nominations externes et internes à la fonction publique. Toutefois, la *Loi* favorise la délégation généralisée de pouvoirs aux administrateurs généraux et administratrices générales et, par leur entremise, aux gestionnaires des ministères et des organismes, à l'échelon le plus bas possible, de façon à leur conférer le pouvoir nécessaire pour prendre des décisions efficaces et efficaces en matière de dotation.

La souplesse accrue prévue dans la *Loi* découle de la nouvelle définition du mérite. Celle-ci est axée sur la planification des ressources humaines (RH) à l'appui du processus de nomination. De plus, un nouvel élément important est la possibilité pour les candidats et candidates d'obtenir les commentaires du ou de la gestionnaire d'embauche au moyen d'une discussion informelle pendant le processus de sélection. Voici d'autres changements notables :

- importance accrue de la responsabilisation s'inscrivant au sein d'un système de délégation des pouvoirs, dans le cadre duquel les ministères et organismes rendent des comptes à la CFP qui, à son tour, rend compte au Parlement;

La Loi vise la modernisation du système de dotation et, dans ce contexte, les nouvelles mesures d'assouplissement se trouvent contre-balançées par des exigences accrues en matière de responsabilisation.

Dans le préambule de la LEFP, il est question de processus de nomination fondés sur le mérite, l'impartialité, la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité.

- renforcement de la fonction de vérification de la CFP favorisant la surveillance indépendante du système de dotation;
- renforcement du rôle de la CFP en ce qui concerne la protection de l'impartialité au sein de la fonction publique.

La *Loi* prévoit également une nouvelle procédure en matière de recours ainsi que la mise sur pied du Tribunal de la dotation de la fonction publique en remplacement des comités d'appel que la CFP avait instaurés en vertu de l'ancienne loi. Voir à ce sujet le point 2.4, « Élimination progressive de la fonction d'appels ».

Règlement sur l'emploi dans la fonction publique (REFP)⁹ – Étant donné que les règlements antérieurs découlaient de l'ancienne LEFP, il fallait créer de nouveaux règlements en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, afin de convertir le cadre stratégique global de celle-ci en mesures concrètes. Le REFP 2005 est entré en vigueur en même temps que la nouvelle LEFP, soit le 31 décembre 2005.

Conformément à la philosophie de la nouvelle LEFP et aux mesures d'assouplissement qu'elle prévoit en matière de gestion des RH, la CFP a accompli des efforts considérables afin de réduire le nombre de dispositions du *Règlement*. Le nouveau règlement est axé sur les droits conférés et les situations particulières, notamment dans les situations suivantes :

- nominations intérimaires;
- droits à une priorité de nomination;
- mises en disponibilité;
- nominations au groupe de la direction;
- processus de nomination fondés sur les qualités du ou de la titulaire;
- communication de renseignements obtenus en cours d'enquête.

⁹ Le *Règlement* se trouve à l'adresse <http://canadagazette.gc.ca/partII/2005/20051116/html/sor334-f.html>

2.2 Préparation en vue de la nouvelle LEFP

L'entrée en vigueur de la LEFP nécessitait une préparation concertée en matière de renouvellement des politiques, des règlements et des cadres de délégation des pouvoirs et de responsabilisation. Il fallait en outre s'assurer que les ministères et organismes avaient mis en œuvre les éléments de base nécessaires pour se conformer au nouveau régime législatif.

Tous les avantages des nouvelles mesures d'assouplissement prévues par les cadres législatif et stratégique sont accessibles aux organisations dans la mesure où elles savent en tirer parti. En vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, les organisations ont dû apporter des changements importants à leur propre cadre de dotation dans un court laps de temps. Pour les aider, la CFP, en collaboration avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, a établi une liste des éléments essentiels à l'entrée en vigueur de la nouvelle loi, dans les quatre domaines suivants :

- délégation des pouvoirs;
- politiques, programmes et processus;
- formation et communications;
- exigences en matière de responsabilisation et de présentation de rapports.

Fortes de ces renseignements, les organisations ont relevé le défi, comme l'ont démontré les rapports d'étape mensuels qu'elles ont remis de même que les visites de suivi qui servaient à corroborer les renseignements fournis et à déterminer les secteurs où les organisations avaient besoin d'aide ou de conseils supplémentaires.

Afin d'aider les ministères et organismes à apporter les modifications importantes, la CFP leur a fourni du soutien et des conseils de façon continue, notamment par les moyens suivants :

- élaboration et transmission de guides et d'outils concernant la façon de mettre en œuvre le nouveau cadre de nomination;
- conception et présentation de 46 séances d'information « Préparons-nous »;
- élaboration et mise en œuvre d'un test permettant aux administrateurs généraux et administratrices générales de faire valider par la CFP les connaissances relatives à la nouvelle LEFP de leurs spécialistes en RH;

[...] les organisations ont relevé le défi, comme l'ont démontré les rapports d'étape mensuels qu'elles ont remis de même que les visites de suivi [...].

- préparation et mise en œuvre de nouveaux gabarits électroniques pour annoncer les processus de nomination et d'autres processus connexes;
- consultations auprès des organisations visant à déterminer les services et le soutien qui seraient requis après l'entrée en vigueur de la *Loi*, particulièrement en ce qui a trait au recrutement, à l'évaluation et aux nominations au groupe de la direction;
- collaboration directe avec les diverses organisations en vue de favoriser une transition en douceur.

Voici les résultats constatés à la fin du mois d'octobre 2005 :

- Les organisations ont confirmé qu'elles seraient en mesure d'assumer leurs pouvoirs délégués en matière de dotation au moment de l'entrée en vigueur de la *Loi*. Toutes avaient entrepris un examen de la délégation des pouvoirs de dotation à l'échelon le plus bas possible de la gestion et déterminé qui avait besoin de formation pour assumer ces nouvelles responsabilités. (Nota : La CFP a imposé des conditions relatives à la délégation de pouvoirs à certaines organisations; voir l'annexe 5.) Toutefois, la plupart des organisations ont indiqué qu'elles continueraient d'avoir besoin des services et du soutien de la CFP dans les domaines du recrutement et des nominations au groupe de la direction.
- Les organisations s'attendaient à ce que toutes les politiques obligatoires aient été mises en œuvre au moment de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP.
- La plupart des organisations ont indiqué qu'elles avaient instauré une stratégie de communication pour s'assurer que les membres de leur personnel étaient informés en temps opportun. Les autres organisations travaillaient à l'élaboration d'un plan de communication et étaient persuadées que les membres du personnel auraient reçu l'information complète au moment de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. Les organisations qui disposaient de bureaux en région ont confirmé que la communication avec le personnel régional était prévue dans leurs plans.
- Les organisations de grande taille ont indiqué avoir mis en œuvre une stratégie de formation pour leurs gestionnaires et leurs spécialistes des RH. Les organisations de taille moyenne et de petite taille ont aussi élaboré des plans pour s'assurer que les personnes responsables de l'approbation de la dotation avaient accès aux conseils et au soutien de spécialistes en RH qualifiés.
- L'état de préparation en ce qui a trait à la responsabilisation et à la présentation de rapports variait en fonction des organisations. La plupart des organisations ont indiqué avoir pris des mesures afin de cibler les exigences en matière de surveillance, mais elles ont également souligné la nécessité d'améliorer les systèmes afin de faciliter la surveillance.

Les organisations ont aussi mentionné qu'elles avaient besoin d'un financement accru relativement aux systèmes d'information des RH. Entre-temps, la CFP a créé un modèle que les organisations peuvent utiliser pour lui présenter des rapports concernant le recours à la zone nationale de sélection et aux processus annoncés par opposition aux processus non annoncés pour tous les nouveaux processus de nomination entrepris après l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, soit à partir de janvier 2006. Cette méthode manuelle de présentation des rapports sera maintenue jusqu'à ce que les organisations soient en mesure de recueillir les renseignements et de les transmettre à la CFP par voie électronique.

La CFP a conclu que la majorité des organisations seraient prêtes à exercer les pouvoirs délégués en matière de dotation et à en assumer les responsabilités connexes. Les organisations qui se sont montrées inquiètes de leur état de préparation pour l'entrée en vigueur de la Loi ont bénéficié de soutien et de conseils supplémentaires que leur ont fournis les spécialistes en ressources humaines de la CFP. Grâce au soutien supplémentaire, ces organisations ont été en mesure de répondre aux exigences minimales dès l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP.

La CFP a entrepris d'officialiser la délégation des pouvoirs de dotation, avant l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, en signant l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) avec les administrateurs généraux et les administratrices générales. En date du 31 décembre 2005, 80 administrateurs généraux et administratrices générales avaient ainsi signé l'IDRN et étaient donc en mesure d'exercer les pouvoirs qui leur avaient été délégués en vertu de la nouvelle LEFP, conformément aux conditions et aux restrictions prescrites par la CFP.

Mesures transitoires

La nouvelle LEFP a eu des répercussions sur les organisations à différents égards. Après l'entrée en vigueur de la nouvelle loi, chaque organisation a dû concentrer ses efforts pour s'assurer d'effectuer la transition avec le nouveau régime dans les délais prescrits. Même si la CFP souhaitait que la transition se déroule le plus rapidement et le plus facilement possible, nous sommes conscients qu'il s'agit d'un défi de taille pour les ministères et organismes. Afin d'aider les organisations, nous avons élaboré un guide de transition qui fait état des scénarios possibles. Par exemple, si un processus de sélection ou un concours avait été entrepris avant l'entrée en vigueur de la nouvelle loi, il fallait mener le processus en entier conformément aux dispositions de l'ancienne loi. Le processus devait donc satisfaire aux règles de l'ancienne loi plutôt qu'à celles de la nouvelle LEFP.

La CFP a entrepris d'officialiser la délégation des pouvoirs de dotation, avant l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, en signant l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) avec les administrateurs généraux et les administratrices générales.

Durant cette période, le rôle de la CFP sera d'appuyer les organisations, non pas de créer un nouveau régime fondé sur les règles.

Afin de fournir un appui supplémentaire aux ministères et organismes, la CFP a élaboré un document de référence portant sur les mesures transitoires de la LEFP. Ce document contient un résumé des mesures transitoires dans différents domaines. On l'a joint à une lettre envoyée aux chefs des ressources humaines. Les mesures transitoires faisaient également l'objet de la présentation de la deuxième série de séances « Préparons-nous » à l'automne 2005.

2.3 Défis associés à la mise en œuvre de la LEFP

La mise en œuvre de politiques, de règlements et de lignes directrices à l'appui de la Loi constitue la première étape d'un processus de transformation de longue haleine que les ministères et organismes devront entreprendre afin de pouvoir profiter pleinement de tous les avantages du nouveau régime législatif. Au fur et à mesure que les organisations appliqueront et modifieront les processus de dotation de la nouvelle loi, de nouveaux défis se présenteront. Au début, il pourra y avoir une tendance à revenir aux anciennes pratiques et à tenter de remettre en vigueur les anciennes règles. Durant cette période, le rôle de la CFP sera d'appuyer les organisations, non pas de créer un nouveau régime fondé sur les règles.

À la lumière de son rôle de surveillance des ministères et organismes, la CFP est d'avis que ceux-ci devront faire face à trois défis particuliers au début de la transformation de leur système de dotation, soit la planification des RH, la création d'une collectivité de spécialistes en RH et la transmission d'information en temps opportun afin d'appuyer les décisions de la direction et la responsabilisation.

Planification des ressources humaines – Il est essentiel d'effectuer une planification des RH à l'appui de la planification des activités afin de tirer parti de tous les avantages découlant des mesures d'assouplissement prévues dans la nouvelle LEFP. En particulier, la définition du mérite permet aux administrateurs généraux et administratrices générales de nommer des candidates et candidats qualifiés en fonction des besoins futurs de l'organisation. Ces besoins sont déterminés au moyen de la planification des RH, laquelle est intégrée à la planification opérationnelle. De plus, les nouvelles lignes directrices de la CFP concernant le choix du processus de dotation prévoient que ce choix, par exemple l'utilisation d'un processus annoncé par opposition à un processus non annoncé, doit être conforme au plan de RH de l'organisation.

La mise en œuvre de la planification des RH progresse bien, mais il reste du travail à accomplir.

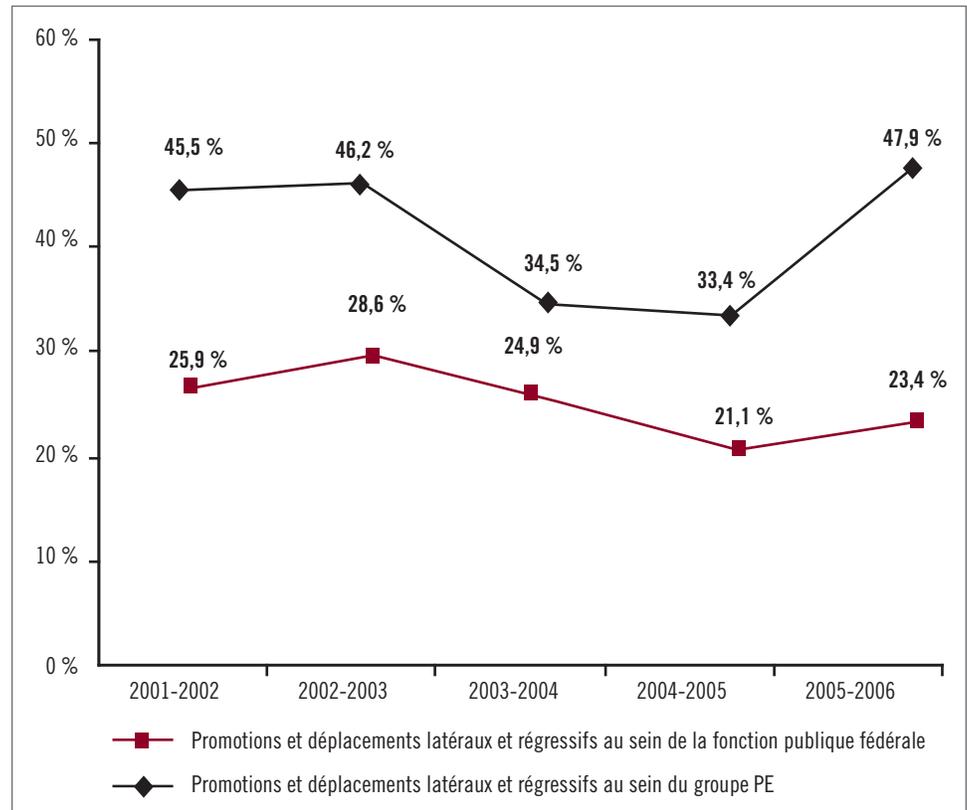
- Même si la mise en œuvre de la planification des RH n'était pas une mesure essentielle pour l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, la CFP a fait enquête sur l'état de la planification des ressources humaines au sein des organisations. Plus précisément, on a demandé aux organisations d'indiquer si leur processus de planification des RH était en préparation, s'il était intégré à leur processus de planification des activités ou s'il avait produit des résultats. Étant donné qu'il s'agissait d'un rapport d'étape, aucune preuve n'était requise et aucun critère précis n'a été appliqué à l'évaluation des plans de RH.
- Les deux tiers des organisations ont indiqué qu'elles avaient mis en œuvre un processus de planification des RH ou qu'elles avaient élaboré un plan à cet égard. Parmi les organisations qui ont élaboré un plan, près des trois quarts ont indiqué qu'elles avaient intégré leur plan de RH à leur plan des activités.
- Il s'agit là d'une amélioration comparativement au rapport 2004-2005, qui indiquait qu'un tiers des organisations disposait d'un processus de planification des ressources humaines ou d'un plan de ressources humaines. La CFP s'attend à ce qu'en 2006-2007 toutes les organisations puissent fournir la preuve qu'elles disposent d'un processus de planification des RH et de stratégies de dotation concrètes, étant donné qu'il s'agira d'une exigence au moment de la présentation du rapport 2006-2007.
- L'Équipe de soutien à la transition des petits organismes de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada fournit de l'appui aux organisations comptant 500 fonctionnaires ou moins pour l'élaboration du plan de RH qui doit être intégré à leur plan d'activités.

Le manque de spécialistes en RH qualifiés continue de poser problème.

Collectivité des spécialistes en ressources humaines (groupe professionnel PE)

- Le manque de spécialistes en RH qualifiés continue de poser problème. Même si la taille de l'effectif du groupe PE est demeurée relativement stable au cours des cinq dernières années, il y a eu une nette augmentation du taux de mobilité à l'interne (promotions et mutations latérales) au cours du dernier exercice, comme l'illustre le tableau ci-après. Le taux actuel de mobilité (47,9 %) est le double du taux observé pour la fonction publique dans son ensemble (23,4 %).

Figure 1 - Mobilité interne du groupe PE et de l'ensemble de la fonction publique fédérale en proportion de l'effectif



Ce taux élevé de mobilité interne a entraîné une perte d'efficacité, en créant un accroissement de la proportion de spécialistes inexpérimentés en matière de dotation. Voici quelques exemples :

- Les organisations ont de plus en plus recours au personnel de dotation de la CFP pour obtenir des conseils. Les consultants et consultant(e)s de la CFP en matière d'examen qui répondent aux demandes de renseignements ont remarqué que bon nombre d'agents et d'agent(e)s des RH inexpérimentés avaient besoin de renseignements très élémentaires dans le domaine de l'évaluation.
- Dans le Sondage sur les nominations de la CFP relatif à la période de juillet 2004 à mars 2005, 38,9 % des gestionnaires ont répondu que les facteurs « connaissance du processus de dotation et soutien des RH » retardaient le processus de dotation.
- Dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005, 65 % des fonctionnaires du groupe PE ont indiqué que le roulement du personnel avait été un problème important au sein de leur service dans les trois dernières années, comparativement à 52 % pour la fonction publique

dans son ensemble. De plus, seulement 43 % des membres du groupe PE ont indiqué qu'ils arrivaient à accomplir toutes leurs tâches durant les heures normales de travail, comparativement à 60 % pour la fonction publique dans son ensemble.

En collaboration avec la CFP et le Conseil des ressources humaines, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada a lancé une initiative de dotation à l'échelle de la fonction publique visant à renouveler le personnel de la collectivité des RH et à réduire l'incidence des départs à la retraite imminents dans les années à venir. Selon l'analyse réalisée par ce groupe, les besoins en matière de recrutement pour le personnel du groupe PE vont s'accroître rapidement, étant donné que le pourcentage de personnes admissibles à la retraite augmentera d'ici à 2010; ainsi, de 7,0% en 2005, il passera à 27,8 % en 2010.¹⁰

En janvier 2006, la collectivité des RH a lancé une campagne de recrutement externe au moyen d'une zone nationale de sélection pour doter environ 140 postes d'agent des RH au niveau d'entrée. Il s'agissait là de la première initiative de dotation collective à grande échelle depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. Elle sera suivie d'une autre campagne de recrutement externe en 2006-2007 en vue de doter environ 90 postes d'agent des RH de niveau intermédiaire. Des démarches positives ont donc été entreprises, et il faudra continuer sur cette lancée pour régler les problèmes relatifs au renouvellement des membres de cette collectivité.

En raison des préoccupations relatives à la capacité, la CFP a énoncé une condition de délégation selon laquelle les gestionnaires subdélégués doivent avoir accès aux services de spécialistes en RH dont les connaissances ont été validées par la CFP. À cette fin, la CFP a élaboré et fait passer l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN) (voir la section 3.2 « Gestion de la délégation des pouvoirs »). Pour indiquer si ces gestionnaires étaient en mesure de respecter cette condition, elle a établi qu'au moins 80 % des personnes qui ont subi l'ECCN devaient y réussir. Ce test servait à évaluer si les personnes visées possédaient les connaissances minimales pour être considérées comme des « spécialistes » du nouveau cadre de nomination.

- En date du 30 juin 2006, 92,3 % des organisations avaient satisfait à cette exigence. Les autres organisations sont en voie de se conformer à cette obligation. Entre-temps, des dispositions ont été prises pour que l'on puisse avoir recours aux spécialistes des RH dont les connaissances ont été validées pour obtenir des avis et du soutien en matière de dotation lorsqu'il y a des lacunes à cet égard.

En janvier 2006, la collectivité des RH a lancé une campagne de recrutement externe au moyen d'une zone nationale de sélection pour doter environ 140 postes d'agent des RH au niveau d'entrée. Il s'agissait là de la première initiative de dotation collective à grande échelle depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP.

¹⁰ Profil de la collectivité des RH (mars 2005) – Démographie, cessations d'emploi et admissibilité à la retraite. Document préparé par la Direction de la recherche et de l'analyse de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada pour le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines.

*La responsabilisation efficace
et la planification stratégique
nécessitent toutes deux
la transmission d'information
sur la gestion en temps opportun.*

Transmission d'information en temps opportun aux fins de la planification et de la responsabilisation – Le système de délégation des pouvoirs en vertu de la LEFP est fondé sur un principe strict selon lequel les ministères et organismes doivent rendre compte à la CFP qui, à son tour, doit rendre compte au Parlement. Le recours aux nouvelles mesures d'assouplissement du cadre législatif et stratégique dépend de la capacité des organisations à planifier leurs besoins en matière d'embauche. La responsabilisation efficace et la planification stratégique nécessitent toutes deux la transmission d'information sur la gestion en temps opportun.

Dans le rapport annuel 2004-2005 de la CFP, on relevait la faiblesse des systèmes d'information nécessaires aux fins de la surveillance et de la présentation de rapports requis en vertu de la nouvelle LEFP. Comme il est indiqué dans la section « Contrôle » en ce qui a trait à l'évaluation en dotation de cette année (page 66), il y a matière à amélioration dans ce domaine. La surveillance ministérielle n'était pas une exigence de l'ancienne loi, de sorte que ce ne sont pas toutes les organisations qui ont adopté les pratiques requises aux fins de la mise en œuvre du nouveau régime. Avant l'entrée en vigueur de la nouvelle loi le 31 décembre 2005, la plupart des organisations ont indiqué avoir entrepris des démarches afin de déterminer les exigences en matière de surveillance. Toutefois, elles ont également souligné la nécessité d'améliorer le soutien offert concernant les systèmes d'information afin de permettre la surveillance et la présentation de rapports. Des mesures ad hoc, notamment pour la production manuelle de rapports, ont donc été mises en œuvre. De plus, les ministères et organismes doivent investir afin d'améliorer leur capacité en matière de surveillance, ce qui comprend la capacité d'analyser les données, de déceler les tendances et les risques et de prendre des mesures pour régler les problèmes.

Les ministères, les organismes et les organismes centraux devront prendre des mesures et faire des investissements relativement à la collecte et à l'utilisation de renseignements afin d'assurer de solides mécanismes de responsabilisation en vertu de la nouvelle loi et de permettre aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées et d'élaborer des plans stratégiques fondés sur des renseignements fiables.

2.4 Élimination progressive et transfert de la fonction d'appels

L'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP a modifié la façon de traiter les plaintes et les recours au sein de la fonction publique fédérale. En vertu de l'ancienne LEFP, la CFP avait le mandat d'entendre tous les appels liés aux questions de dotation.

Aux termes de la nouvelle LEFP, la responsabilité de traiter les questions de dotation se trouve partagée entre la CFP, les ministères, les organismes et le Tribunal de la dotation de la fonction publique (TDFP ou le Tribunal nouvellement créé. La nouvelle loi confère à la CFP le pouvoir de mener des enquêtes au sujet des questions suivantes :

- processus de nomination externe;
- processus de nomination interne non délégués;
- processus de nomination interne délégués, à la demande des administrateurs généraux et des administratrices générales;
- influence politique présumée dans un processus de nomination;
- fraude présumée dans un processus de nomination;
- allégations concernant des activités politiques inappropriées.

Le TDFP a pour mandat d'instruire les plaintes ayant trait à une nomination interne, à la mise en œuvre de mesures correctives ordonnées par le Tribunal, à la révocation d'une nomination ou à une mise en disponibilité et de statuer sur elles. Une plainte liée à une nomination interne peut être présentée au TDFP pour l'un des motifs suivants :

- abus de pouvoir dans l'application du mérite;
- abus de pouvoir dans le choix du processus de nomination;
- omission d'évaluer une personne dans la langue officielle de son choix.

Pour mesurer la justification d'une plainte liée à une nomination interne ou à une mise en disponibilité, le Tribunal peut interpréter et appliquer la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. La nouvelle LEFP autorise également le Tribunal à offrir des services de médiation à toute étape de la procédure afin d'en arriver à un règlement.

Aux termes de la nouvelle LEFP, la responsabilité de traiter les questions de dotation se trouve partagée entre la CFP, les ministères, les organismes et le Tribunal de la dotation de la fonction publique [...].

En 2005-2006, la Direction générale des enquêtes de la CFP a continué d'entendre tous les appels interjetés en vertu de l'ancienne loi. L'on s'attend à ce que la plupart des dossiers d'appel en instance soient traités en 2006-2007.

Les administrateurs généraux et administratrices générales peuvent mener des enquêtes relativement à tout processus de nomination interne mené dans leur organisation, pour lequel ils ont obtenu des pouvoirs délégués en matière de nomination par la CFP, s'ils croient que des erreurs, des omissions ou une conduite irrégulière peuvent avoir influencé la nomination d'une personne.

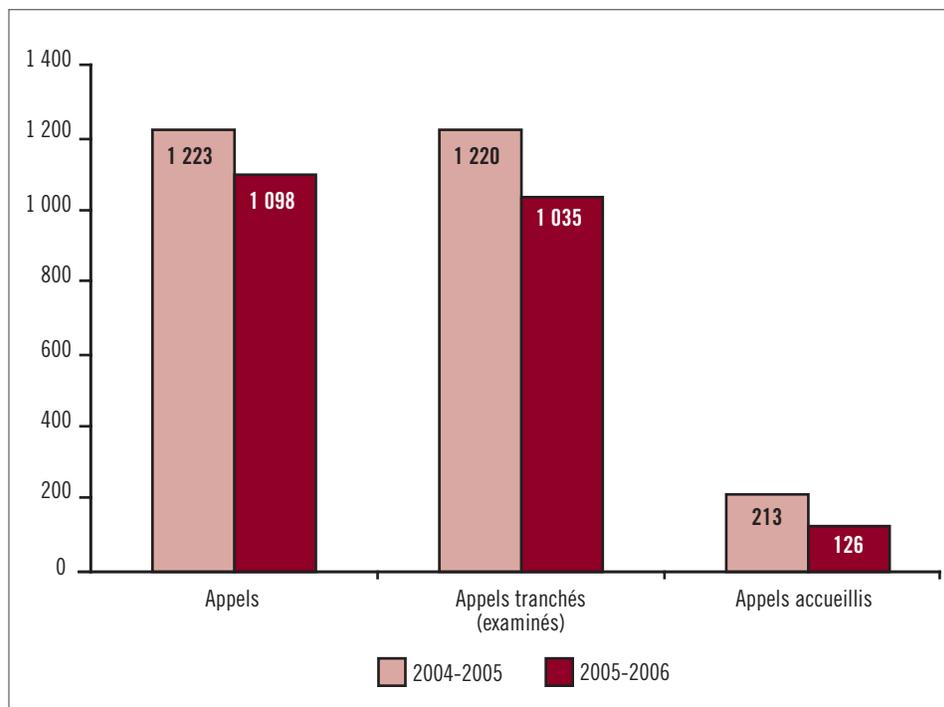
En 2005-2006, la Direction générale des enquêtes de la CFP a continué d'entendre tous les appels interjetés en vertu de l'ancienne loi. L'on s'attend à ce que la plupart des dossiers d'appel en instance soient traités en 2006-2007. En date du 31 mars 2006, il restait 196 appels en instance portant sur des processus de sélection ayant été interjetés en vertu de l'ancienne LEFP. De plus, jusqu'à la fin de 2006, le CFP continuera de recevoir des appels relatifs à des processus de sélection entrepris avant le 31 décembre 2005. Lorsque ce travail de transition aura été réalisé, la Direction générale des enquêtes se concentrera uniquement sur les mandats relatifs aux enquêtes découlant de la nouvelle LEFP.

Le nombre d'appels accueillis en 2005-2006 était inférieur à celui de l'exercice précédent. Aucune nouvelle tendance n'a été décelée, puisque les appels ont été accueillis pour des raisons similaires à celles des années précédentes. Les données recueillies ressemblent à celles des autres années pour ce qui est des appels interjetés en vertu de l'ancienne LEFP : 1 098 processus de sélection ont donné lieu à des appels interjetés auprès de la CFP, visant ainsi 2 217 appelants et appelantes. Bien que ce nombre soit légèrement inférieur à celui de l'exercice précédent (voir figure 2), il est comparable à celui de l'exercice 2003-2004, au cours duquel 1 111 processus de sélection avaient fait l'objet d'un appel. En tout, 1 035 appels ont été instruits au cours de l'exercice, dont 126 (12 %) ont été accueillis, comparativement à 213 (17 %) en 2004-2005. Les appels ont été accueillis pour diverses raisons, notamment les suivantes :

- mauvaise évaluation des qualités par le jury de sélection;
- défaut d'évaluer certaines qualités;
- conduite du jury de sélection (mauvaise foi, parti pris ou avantage indu).

En 2005-2006, 12 nominations ont été révoquées à la suite d'un appel accueilli, comparativement à huit au cours de l'exercice précédent.

Figure 2 - Appels : Nombre de processus de sélection portés en appel (avec disposition)



En 2005-2006, les appels ont été accueillis dans les contextes suivants :

- mauvaise évaluation des qualités par le jury de sélection;
- conduite du jury de sélection mise en doute (mauvaise foi, parti pris ou avantage indu);
- omission d'évaluer certaines qualités et tenue d'examens dans des conditions déraisonnables.

Tous ces manquements ont nui à l'application du principe du mérite.

Chapitre 3
Surveillance et responsabilisation en matière
de nomination — la méthode utilisée



Surveillance et responsabilisation en matière de nomination — la méthode utilisée

3.1 Protection du principe du mérite par un continuum d'activités – politiques, surveillance, vérifications et enquêtes

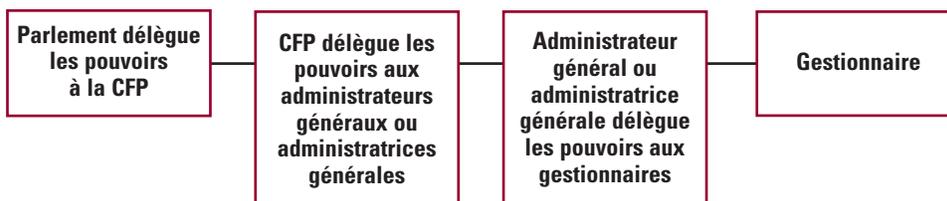
Le préambule de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) indique :

- que le pouvoir de dotation devrait être délégué à l'échelon le plus bas possible dans la fonction publique pour que les gestionnaires disposent de la marge de manœuvre dont ils ont besoin pour effectuer la dotation, et pour gérer et diriger leur personnel de manière à obtenir des résultats pour les Canadiens;
- que ceux qui sont investis du pouvoir délégué de dotation doivent l'exercer dans un cadre exigeant qu'ils en rendent compte à la CFP, laquelle, à son tour, en rend compte au Parlement.

Le Parlement a confié le pouvoir de dotation à la CFP qui, à son tour, a délégué ses pouvoirs aux administrateurs généraux et aux administratrices générales, qui peuvent les subdéléguer aux gestionnaires hiérarchiques au sein de leur organisation respective. La nouvelle LEFP a aussi renforcé le mandat de la CFP qui consiste à surveiller le système de dotation et les activités politiques des fonctionnaires. La nouvelle loi rend plus souple le processus de nomination, mais elle exige que les personnes à qui le pouvoir de prendre des décisions en matière de nomination a été délégué ou subdélégué (p. ex. administrateurs généraux, administratrices générales, gestionnaires) rendent des comptes à la CFP en ce qui concerne l'exercice approprié des pouvoirs qui leur ont été délégués. La CFP produit des rapports annuels et spéciaux à l'intention du Parlement. La chaîne de responsabilisation est illustrée ci-dessous.

La nouvelle loi rend plus souple le processus de nomination, mais elle exige que les personnes à qui le pouvoir de prendre des décisions en matière de nomination a été délégué ou subdélégué (p. ex. administrateurs généraux, administratrices générales, gestionnaires) rendent des comptes à la CFP en ce qui concerne l'exercice approprié des pouvoirs qui leur ont été délégués.

Chaîne de responsabilisation en dotation



En tant qu'organisme chargé de surveiller le système de dotation, la CFP utilise un continuum d'outils pour évaluer dans quelle mesure le système se conforme aux valeurs et aux principes établis dans le préambule de la nouvelle LEFP, et pour déterminer si les ministères et organismes prennent les mesures appropriées en matière de dotation. Le tableau ci-dessous illustre ce continuum :

Continuum de surveillance de la CFP

Lignes directrices en matière de nomination	Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination	Surveillance et rétroaction	Évaluations et études	Vérifications	Enquêtes	Mesures correctives
---	--	-----------------------------	-----------------------	---------------	----------	---------------------

[...] des lignes directrices de la CFP [...] donnent une orientation aux ministères et organismes en ce qui concerne les exigences minimales relatives à leurs systèmes de dotation.

Lignes directrices en matière de nomination

Le premier élément du continuum de surveillance est constitué des lignes directrices de la CFP qui, au même titre que la LEFP et son règlement d'application, donnent une orientation aux ministères et organismes en ce qui concerne les exigences minimales relatives à leurs systèmes de dotation. La LEFP indique que lorsqu'un administrateur général ou une administratrice générale exerce les fonctions ou pouvoirs que la CFP lui a délégués, il ou elle doit se conformer aux lignes directrices de la CFP sur la façon de procéder à des nominations ou de les révoquer, et sur la façon de prendre des mesures correctives. Vous trouverez les lignes directrices et les guides appropriés de la CFP à l'adresse suivante : http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/policy/index_f.htm.

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN)

L'IDRN, que l'administrateur général ou l'administratrice générale doit signer pour recevoir et exercer les pouvoirs délégués, énonce tous les pouvoirs et obligations des administrateurs généraux et administratrices générales et des dirigeants et dirigeantes des organismes qui acceptent la responsabilité d'exercer ces pouvoirs. L'IDRN est le fondement du contrat entre, d'une part, la CFP, et d'autre part, les ministères et organismes. Tous les administrateurs généraux et toutes les administratrices générales des organisations assujetties à la LEFP ont signé un IDRN avec la CFP. Plus de détails sur l'IDRN se trouvent au site suivant : http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/framework/delegation/adai/index_f.htm. L'annexe 5 contient des détails supplémentaires sur les conditions s'appliquant aux pouvoirs délégués.

L'IDRN, [...] énonce tous les pouvoirs et obligations des administrateurs généraux et administratrices générales et des dirigeants et dirigeantes des organismes qui acceptent la responsabilité d'exercer ces pouvoirs.

Surveillance et rétroaction

La présentation de rapports et la surveillance constituent d'autres outils faisant partie du continuum de surveillance. La CFP surveille en permanence le rendement des organisations de la fonction publique qui disposent de pouvoirs de nomination délégués. Elle évalue leur rendement en dotation et elle fournit une rétroaction aux administrateurs généraux et administratrices générales afin de garantir une amélioration continue du système de nomination de la fonction publique.

La CFP utilise le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) pour examiner et évaluer le rendement en dotation, et pour fournir une rétroaction aux organisations déléguées. Le CRGD établit les attentes de la CFP à l'égard d'un système de nomination bien géré qui respecte la LEFP.

La CFP utilise le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) pour examiner et évaluer le rendement en dotation, et pour fournir une rétroaction aux organisations déléguées.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – cinq attentes

Gouvernance – On s'attend à ce que les administrateurs généraux et administratrices générales mettent en œuvre dans leurs organisations une infrastructure et des pratiques connexes qui soutiennent la gestion efficace de la dotation, de l'apprentissage continu et du changement.

Planification – Dans le but d'atteindre leurs objectifs opérationnels, on s'attend à ce que les administrateurs généraux et administratrices générales s'assurent que les décisions en matière de dotation au sein de leur organisation respective sont prises de façon stratégique et sont conformes aux exigences actuelles et futures en matière de ressources humaines.

Lignes directrices – Les administrateurs généraux et administratrices générales ont la possibilité d'établir des processus et des programmes en matière de nomination créés sur mesure pour répondre à leurs propres besoins organisationnels. Lorsqu'ils établissent ces processus et ces programmes, on s'attend à ce qu'ils créent des lignes directrices qui respectent les valeurs de justice, d'accessibilité et de transparence et s'assurent du respect des exigences de la loi et des organismes centraux, même lorsqu'on a recours à des fournisseurs de services externes.

Communication – On s'attend à ce que les administrateurs généraux et administratrices générales établissent des pratiques de communication qui assurent la transparence, la clarté et l'accès rapide en ce qui concerne leur information organisationnelle sur la dotation.

La CFP surveille également les tendances et activités afin de déterminer les enjeux à l'échelle du gouvernement et les pratiques au sein des organisations qui peuvent représenter un risque pour l'intégrité du système de dotation.

Contrôle – Les administrateurs généraux et administratrices générales doivent s'assurer que leur organisation respective conserve de l'information exacte concernant leurs systèmes de nomination en général et les mesures individuelles de nomination. On s'attend également à ce que les administrateurs généraux et les administratrices générales établissent des pratiques de surveillance active et adaptent leurs processus, leurs pratiques et leurs programmes de dotation au besoin. On s'attend aussi à ce qu'ils collaborent avec la CFP dans le but de répondre aux exigences en matière de surveillance, se conforment aux exigences de la CFP en matière de présentation de rapports et apportent des améliorations lorsque des lacunes ont été relevées.

La CFP surveille également les tendances et activités afin de déterminer les enjeux à l'échelle du gouvernement et les pratiques au sein des organisations qui peuvent représenter un risque pour l'intégrité du système de dotation. Cette surveillance comprend un large éventail d'activités comprenant, entre autres, l'analyse des données, l'examen de la couverture par les médias et l'examen des plaintes.

Évaluations et études

La CFP a recours à l'évaluation des programmes et lignes directrices pour déterminer l'efficacité du système de dotation. Elle examine des systèmes d'emploi pour évaluer si le système de dotation est libre d'obstacles pour les membres des groupes d'équité en matière d'emploi.

La CFP réalise des études sur un certain nombre d'enjeux. Ces études sont de nature descriptive ou exploratoire, et elles se concentrent habituellement sur :

- la description d'un sujet ou la constitution d'une base de renseignements;
- l'exploration de ce sujet ou de cette base de renseignements;
- l'élaboration d'une méthode pour l'évaluation de ce sujet ou de cette base de renseignements dans l'avenir.

Les études statistiques se fondent sur le fonds de données de la CFP pour permettre de mieux comprendre les enjeux ayant trait aux activités d'embauche et de dotation au sein de la fonction publique fédérale. Elles contiennent des renseignements et des points de repère concernant toute amélioration pouvant être apportée au chapitre de la modernisation de la dotation. Elles seront également utiles en tant que source d'information continue sur les questions relatives à la gestion des ressources humaines.

Vérifications

Les vérifications de la CFP portent sur les activités de dotation de ministères et d'organismes gouvernementaux donnés ainsi que sur des enjeux pangouvernementaux observés dans un certain nombre de ministères et d'organismes. Ces vérifications consistent en des examens objectifs et systématiques permettant de réaliser une évaluation indépendante du rendement et de la gestion des activités de dotation. Leur objectif consiste à fournir information, assurance et avis objectifs au Parlement – et, au bout du compte, aux Canadiens et Canadiennes – quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique.

La CFP surveille la mise en œuvre de ses recommandations et effectue des vérifications de suivi. Lorsque la Commission impose des conditions à la délégation des pouvoirs de dotation à la suite d'une vérification, la CFP effectue des vérifications de suivi quand les activités de surveillance indiquent que des améliorations importantes ont été apportées et que la Commission pourrait être en mesure de lever les conditions imposées.

Ces vérifications consistent en des examens objectifs et systématiques permettant de réaliser une évaluation indépendante du rendement et de la gestion des activités de dotation.

Enquêtes

La nouvelle LEFP donne à la CFP le pouvoir d'enquêter sur les activités de dotation et sur les activités politiques dans les situations suivantes :

- nominations externes;
- nominations internes, si elles n'ont pas été déléguées;
- nominations internes déléguées, à la demande de l'administrateur général ou de l'administratrice générale;
- nominations comprenant une éventuelle influence politique;
- processus de nomination dans lesquels on soupçonne qu'il y a eu fraude;
- allégations d'activités politiques irrégulières.

La CFP enquête sur les activités de dotation lorsqu'un problème pouvant avoir eu des conséquences sur le processus de sélection a été relevé (par exemple lorsque les lignes directrices ou règlements de la CFP n'ont pas été respectés). Lorsque des préoccupations sont soulevées, la CFP mène des enquêtes pour établir les faits pertinents. Elle analyse les faits et en arrive à une conclusion pour qu'elle puisse proposer, examiner et prendre des mesures correctives.

La CFP enquête sur les activités de dotation lorsqu'un problème pouvant avoir eu des conséquences sur le processus de sélection a été relevé [...].

La CFP peut recevoir de l'information sur un processus de dotation donné qui émane de diverses sources, y compris des membres du personnel, du public, des syndicats, des médias et des vérifications de dotation. La CFP peut mener des enquêtes sur les processus de nomination externe, les

En vertu de la nouvelle LEFP, les administrateurs généraux et administratrices générales ont la responsabilité de mener leurs propres enquêtes en ce qui concerne les processus internes qu'ils mettent en œuvre conformément aux pouvoirs qui leur ont été délégués, et ce, avant de révoquer une nomination ou de prendre des mesures correctives.

[...] lorsque de la surveillance, des vérifications ou des enquêtes révèlent l'existence de pratiques qui ne sont pas conformes au cadre législatif et stratégique du système de dotation, la LEFP accorde à la Commission le pouvoir de prendre des mesures correctives [...].

processus internes non délégués, les processus internes délégués à la demande des administrateurs généraux et administratrices générales, ainsi que les processus qui, selon elle, auraient pu résulter de la fraude ou de l'influence politique.

Enfin, la CFP peut aussi enquêter sur une allégation de conduite irrégulière au regard des activités politiques par une ou un fonctionnaire fédéral ou par un administrateur général ou une administratrice générale.

En vertu de la nouvelle LEFP, les administrateurs généraux et administratrices générales ont la responsabilité de mener leurs propres enquêtes en ce qui concerne les processus internes qu'ils mettent en œuvre conformément aux pouvoirs qui leur ont été délégués, et ce, avant de révoquer une nomination ou de prendre des mesures correctives. Les administrateurs généraux et administratrices générales peuvent mener leurs propres enquêtes ou demander à la CFP de le faire en leur nom. Les décisions quant aux mesures correctives à adopter relèvent de la responsabilité de l'administrateur général ou l'administratrice générale.

En 2005-2006, la CFP a mis en œuvre un nouveau cadre de surveillance en ce qui concerne les processus de nomination et les activités politiques. Les lignes directrices et les règlements fournissent une orientation et des éclaircissements aux intervenantes et intervenants engagés dans les enquêtes afin de promouvoir la transparence et la justice.

Mesures correctives

À l'occasion, les activités de surveillance de la CFP mettent en évidence des problèmes qui peuvent avoir des répercussions sur la situation d'une personne ou peuvent même représenter un risque pour l'intégrité du système de dotation. Si un problème peut être abordé au moyen d'une solution ou d'une directive à l'échelle du système, la CFP peut mettre en place la ligne directrice ou le règlement approprié. Dans d'autres situations, lorsque de la surveillance, des vérifications ou des enquêtes révèlent l'existence de pratiques qui ne sont pas conformes au cadre législatif et stratégique du système de dotation, la LEFP accorde à la Commission le pouvoir de prendre des mesures correctives dans un certain nombre de circonstances.

Les mesures correctives peuvent être de diverses natures :

- Dans des cas d'irrégularités touchant un processus de dotation, la CFP peut exiger que le processus, en entier ou en partie, soit repris ou réévalué, par exemple elle peut exiger qu'un test écrit soit réévalué.

- Dans certains cas, la LEFP autorise la CFP à révoquer des nominations. Par exemple, une telle situation peut survenir si une enquête révèle qu'une erreur a été commise, qu'il y a eu une omission ou une conduite irrégulière pendant un processus de nomination externe, si une fraude est survenue pendant un processus de nomination ou si un processus a été soumis à une influence politique.
- Comme le système de dotation est fondé sur la délégation de pouvoirs de la CFP aux administrateurs généraux et administratrices générales, la CFP peut aussi imposer des limites ou des conditions à l'exercice des pouvoirs de nomination dans un ministère ou organisme. Dans des cas plus graves, la CFP peut retirer le pouvoir de délégation au complet.

À l'annexe 5, on trouve de plus amples renseignements sur les conditions imposées par la CFP en ce qui concerne les pouvoirs délégués aux cinq organisations à la suite de ses activités de surveillance. Les cinq organisations visées sont les suivantes :

- Agence spatiale canadienne;
- Commission des plaintes du public contre la GRC;
- Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire;
- Secrétariat de l'ALENA Section canadienne;
- Commissariat à la protection de la vie privée du Canada.

La décision d'imposer des limites ou des conditions à l'exercice des pouvoirs délégués, ou de retirer une délégation de pouvoirs, n'est pas une décision que la Commission prend à la légère. Lorsque la surveillance de la CFP révèle l'existence de lacunes qui justifient des mesures d'une telle ampleur, la Direction générale des politiques et la Direction générale des services de dotation et d'évaluation fournissent du soutien à l'organisation pour l'aider à remplir les conditions et à prendre les mesures nécessaires afin de corriger les anomalies qui ont mené à cette situation. L'objectif de la CFP est de faire en sorte que l'organisation redevienne très rapidement une organisation performante à laquelle les pouvoirs sont délégués complètement.

La présidente de la CFP rencontre aussi régulièrement les administrateurs généraux et administratrices générales pour discuter des progrès réalisés par l'organisation. Elle fournit au Comité des hauts fonctionnaires des commentaires dont il faudrait tenir compte dans l'évaluation du rendement des administrateurs généraux et administratrices générales.

La décision d'imposer des limites ou des conditions à l'exercice des pouvoirs délégués, ou de retirer une délégation de pouvoirs, n'est pas une décision que la Commission prend à la légère.

L'objectif de la CFP est de faire en sorte que l'organisation redevienne très rapidement une organisation performante à laquelle les pouvoirs sont délégués complètement.

3.2 Gestion de la délégation de pouvoirs

La CFP a décrit les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes qu'elle délègue aux administrateurs généraux et administratrices générales dans son Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), signé par l'administrateur général ou l'administratrice générale et par la CFP. Le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation constitue un élément clé de l'IDRN dans lequel sont énoncées les attentes de la CFP à l'égard d'un système de nomination bien géré ainsi que les éléments sur lesquels les organisations doivent faire rapport à la CFP.

- Les *pouvoirs de nomination* prévus dans la nouvelle LEFP se rapportent à des activités comme les nominations externes et internes à la fonction publique qui sont fondées sur le mérite et exemptes d'influence politique, ainsi que la nomination d'employées et d'employés occasionnels.
- Les *pouvoirs de nomination connexes* se rapportent à des activités comme le fait de déterminer si les processus de nomination seront annoncés ou non annoncés et d'établir les zones de sélection.

En se fondant sur une évaluation des risques, la Commission a délégué 32 des 37 pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes qui lui sont attribués en vertu de la LEFP, le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, le *Règlement sur les langues officielles lors de nominations dans la fonction publique* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Les cinq pouvoirs non délégués par la Commission en raison du niveau de risque très élevé qui y est associé sont les suivants :

- ses quatre pouvoirs énoncés dans la LEFP de révoquer les nominations et d'apporter des mesures correctives à la suite d'enquêtes menées dans des circonstances diverses (processus externes, processus internes non délégués, puis influence politique et cas de fraude touchant les nominations);
- son pouvoir énoncé dans le nouveau *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* (DELOFP) lui permettant d'exempter une personne, pour raisons médicales, de l'obligation de posséder le niveau de compétence requis en matière de langues officielles pour occuper un poste bilingue.

En se fondant sur une évaluation des risques, la Commission a délégué 32 des 37 pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes qui lui sont attribués [...].

En plus d'adopter une démarche globale à l'égard de la délégation (qui inclut, pour la première fois, pratiquement toutes les nominations au Groupe de la direction), la CFP a imposé des restrictions et conditions universelles à certains pouvoirs délégués en raison d'un niveau de risque plus élevé. Par exemple, la délégation du pouvoir de nommer les membres du personnel des cabinets de ministres en priorité est limitée aux nominations à des postes qui ne font pas partie du Groupe de la direction.

L'obligation pour les administrateurs généraux et administratrices générales de s'assurer que les fonctionnaires subdélégués ont accès aux services de spécialistes des ressources humaines (RH) dont l'expertise liée au Cadre de nomination a été validée par la CFP constitue un exemple de condition universelle.

- La CFP utilise l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN) pour valider cette expertise. L'ECCN a été instauré en septembre 2005 et, en date du 31 mars 2006, plus de 1 500 personnes l'avaient passé. Plus de 97,7 % des personnes ayant passé le test l'ont réussi, ce qui indique qu'une grande majorité d'entre elles possèdent les connaissances minimales requises pour être considérées comme ayant une « expertise » en ce qui concerne le nouveau Cadre de nomination. On s'attend cependant à ce que les spécialistes des ressources humaines, en tant que professionnels et professionnelles, continuent de parfaire leurs connaissances dans ce domaine et à ce qu'ils dépassent le niveau minimal de connaissances requises.

En plus de l'application de restrictions et conditions universelles à certains pouvoirs délégués, la Commission a aussi appliqué des restrictions et conditions dans les IDRN pour cinq organisations à la suite des résultats de ses activités de surveillance. La liste de ces organisations et les détails concernant les restrictions et conditions se trouvent à l'annexe 5.

[...] la CFP a imposé des restrictions et conditions universelles à certains pouvoirs délégués en raison d'un niveau de risque plus élevé.

Chapitre 4
Surveillance et responsabilisation en matière
de nomination — Résultats



Surveillance et responsabilisation en matière de nomination – Résultats

Résumé

Dans l'ensemble, la Commission de la fonction publique (CFP) est toujours convaincue que la dotation au sein de la fonction publique est un processus intégré et que cet élément fondamental qu'est le mérite constitue l'assise sur laquelle repose l'embauche.

L'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) a grandement influé sur la gestion de la dotation dans la fonction publique. Les organisations ont déployé d'énormes efforts pour réduire autant que possible les conséquences opérationnelles découlant des changements apportés, et elles poursuivent d'ailleurs leur travail de mise en œuvre.

- Les organisations ont mis en place des structures de gouvernance afin que les décisionnaires soient conscients de leurs responsabilités. Elles ont également élaboré des lignes directrices obligatoires sur la dotation et sensibilisé le personnel et autres intervenants aux principaux changements et à leurs conséquences.
- Il reste du travail à faire dans les domaines où il faut renforcer les capacités, par exemple la planification des ressources humaines (RH) ainsi que la surveillance et les contrôles internes.

De manière générale, l'accès aux possibilités d'emploi ouvertes au public s'est amélioré en 2005-2006.

La CFP est persuadée que la plupart des gestionnaires respectent les modalités des processus de dotation qui garantissent que les personnes nommées sont qualifiées. Avec l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, nul doute, à notre avis, que les gestionnaires sont maintenant très bien armés pour continuer sur leur lancée.

La gestion de la dotation dans la fonction publique ne se fait cependant pas sans heurt. Les processus de dotation temporaire et leur incidence sur les perceptions de la justice et de la transparence font partie des sujets de préoccupation qui demeurent. À la suite des activités de surveillance, la CFP a recommandé des mesures d'amélioration aux administrateurs généraux et administratrices générales et, dans quelques cas, imposé des conditions sur la délégation des pouvoirs. En outre, les résultats des appels accueillis en vertu de l'ancienne LEFP de même que les enquêtes fondées se sont traduits par la révocation de 19 nominations.

4.1 Surveillance

Il est énoncé à la section 3.1 que la CFP a adopté le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) pour surveiller le rendement des organisations auxquelles des pouvoirs de dotation ont été délégués. Le CRGD a été utilisé pour la première fois dans le présent cycle afin de rendre compte des résultats obtenus, et il a également permis de faire des observations sur les processus ou les moyens utilisés pour gérer la dotation.

L'évaluation comprenait 79¹¹ organisations fédérales, soit un effectif de 177 971 fonctionnaires, en plus des 6 847 membres du personnel occasionnel au 31 mars 2006.

- La lecture du tableau ci-après permet de constater que les organisations susmentionnées ont effectué 100 230 mesures de dotation au cours de l'exercice. Il s'agit d'une augmentation du volume de 22,8 % par rapport à 2004-2005.
- Ces mesures de dotation comprenaient 15 178 nouvelles nominations indéterminées et déterminées à la fonction publique, soit une augmentation de 28,1 % par rapport aux chiffres de l'année précédente.

La mise sur pied de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), le 12 décembre 2003, a entraîné l'ajout de 9 102 fonctionnaires relevant de la compétence de la CFP en mars 2005. Afin de pouvoir dresser un tableau exact des tendances, il est nécessaire d'examiner les données sans cette anomalie. L'ASFC a enregistré 7 714 ou 7,7 % de l'ensemble des mesures de dotation. Si l'on exclut cette information, les mesures de dotation globales ont connu une faible augmentation de 13,4 %.

Tableau 1 - Mesures de dotation et nominations

Mesures de dotation	2004-2005 sans l'ASFC	2005-2006 sans l'ASFC	Augmentation	2005-2006 avec l'ASFC	Augmentation
Nombre total de mesures de dotation	81 602	92 516	13,4 %	100 230	22,8 %
Nominations externes	11 847	14 314	20,8 %	15 178	28,1 %

¹¹ Seules les organisations qui avaient signé une Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilité en dotation en vertu de l'ancienne LEFP étaient tenues de rendre compte pour l'exercice 2004-2005. Bien que 80 organisations aient signé l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP le 31 décembre 2005, le nombre de ministères et organismes varie dans le temps en raison des restructurations gouvernementales.

Même si le nombre de mesures de dotation et de nouvelles nominations a augmenté, le pourcentage ne peut être mis en corrélation avec une augmentation directe de l'effectif de la fonction publique relevant de la compétence de la CFP. Comme on peut le constater dans le tableau qui suit, l'effectif de la fonction publique supervisé par la CFP a augmenté de 8,1 % en 2005-2006. Si l'on exclut l'Agence des services frontaliers du Canada, l'effectif n'a augmenté que de 1,5 %.

Tableau 2 - Effectif du personnel indéterminé, déterminé et temporaire

Population	Mars 2005 sans l'ASFC	Mars 2006 sans l'ASFC	Augmentation	Mars 2006 avec l'ASFC	Augmentation
Effectif du personnel indéterminé et déterminé	166 336	166 882	0,3 %	177 971	7,0 %
Effectif du personnel ayant un emploi temporaire	4 653	6 740	44,9 %	6 847	47,2 %
Total de l'effectif	170 989	173 622	1,5 %	184 818	8,1 %

Ces données indiquent également que la proportion du personnel ayant un emploi temporaire au 31 mars a augmenté considérablement depuis 2005-2006. La tendance quinquennale est présentée à la figure 4 (page 51). Le recours au personnel ayant un emploi temporaire est illustré à la figure 11 (page 61).

L'évaluation du rendement en matière de dotation au cours de la présente année est fondée sur l'analyse d'un éventail de données recueillies auprès de diverses sources, à savoir des organisations, des systèmes centraux pour ce qui est des processus de rémunération et de dotation ainsi que de l'examen des résultats de sondages pertinents tels que le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SFF) et le Sondage sur les nominations de la CFP.

- Le SFF est un sondage d'opinion mené auprès des fonctionnaires de tous les niveaux, dans tous les ministères et organismes, à des intervalles de trois ans. C'est la troisième fois que ce sondage à l'échelle de la fonction publique est effectué depuis 1999. À l'aide de la formule du recensement, le sondage porte sur un large éventail d'enjeux en gestion des ressources humaines qui intéressent une foule d'intervenants tels que les organismes centraux, les gestionnaires, les syndicats et les collectivités fonctionnelles. Le sondage comprend des questions relatives aux conditions de travail, aux relations de travail, à l'apprentissage, au perfectionnement professionnel et à la dotation.

- Le Sondage sur les nominations de la CFP est un sondage cyclique portant sur les nominations, et il est effectué à tous les six mois. Les personnes interrogées pour ce sondage sont des personnes nommées et des gestionnaires qui s'occupent de la dotation (recrutement pour une période indéterminée, promotions à des postes indéterminés et nominations à des postes indéterminés de personnes occupant un poste de durée déterminée).

L'exercice 2005-2006 s'est révélé une année de transition. En effet, depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP le 31 décembre 2005, la majorité des activités de dotation dont la CFP rend compte ont été amorcées sous le régime de l'ancienne loi. En même temps, l'évaluation englobe les processus mis en œuvre par les ministères pour gérer la dotation dans le cadre du nouveau régime.

L'évaluation du rendement organisationnel en matière de dotation en regard du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation était fondée sur des critères particuliers. Le travail n'est pas terminé pour autant, puisqu'il faudra élaborer des critères semblables pour évaluer les résultats ayant trait aux valeurs de dotation (voir l'encadré ci-après), et les sources d'information connexes. Dans l'intervalle, on s'est servi des données accessibles qui ont été utilisées dans le passé pour obtenir un meilleur éclairage sur ces questions. Le présent rapport renferme pour la première fois de l'information sur les résultats obtenus ayant trait à ces nouvelles valeurs.

Valeurs fondamentales

Mérite

- Chaque personne nommée doit satisfaire aux qualifications essentielles (notamment la compétence en matière de langues officielles) liées au travail à exécuter, et établies par l'administrateur général ou l'administratrice générale.
- Le ou la gestionnaire responsable de l'embauche peut prendre en considération toute qualification constituant un atout, toute exigence opérationnelle et tout besoin organisationnel, actuel ou futur, définis également par l'administratrice générale ou l'administrateur général.

Impartialité politique

- Les nominations et les promotions à la fonction publique sont exemptes de toute influence politique.
- Les fonctionnaires ont le droit de participer à des activités politiques tout en respectant le principe de l'impartialité politique dans la fonction publique.
- Les activités politiques auxquelles participent des fonctionnaires ne doivent pas porter atteinte, ou sembler porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale.
- Par activité politique, on entend toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer, toute activité exercée pour soutenir un candidat ou une candidate avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer, ou le fait de se porter candidat ou candidate à une élection.

Valeurs de dotation

Accessibilité

- Les candidates et candidats éventuels de tout le pays ont une occasion raisonnable de poser leur candidature et de voir celle-ci prise en considération pour un emploi dans la fonction publique.

Justice

- Les décisions sont prises objectivement, sans favoritisme personnel; les lignes directrices et les pratiques témoignent du traitement juste des personnes.

Représentativité

- L'accessibilité contribue à la création d'un effectif qui traduit la dualité linguistique et qui est représentatif de la diversité du Canada, notamment des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Transparence

- Les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques sont communiquées de façon ouverte et en temps opportun.

A. Résultats obtenus à l'égard des valeurs

Mérite

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et le Sondage sur les nominations de la CFP donnent un aperçu des perceptions générales qu'ont les fonctionnaires au sujet du mérite dans le cadre des nominations. Toutefois, aucune donnée n'est encore disponible sur les nominations effectuées sur la base du mérite en vertu de la nouvelle LEFP. En l'occurrence, la CFP a examiné les mesures prises par les organisations pour orienter les gestionnaires sur cette question importante, et la disponibilité des plans de ressources humaines (RH) à l'appui de leurs décisions.

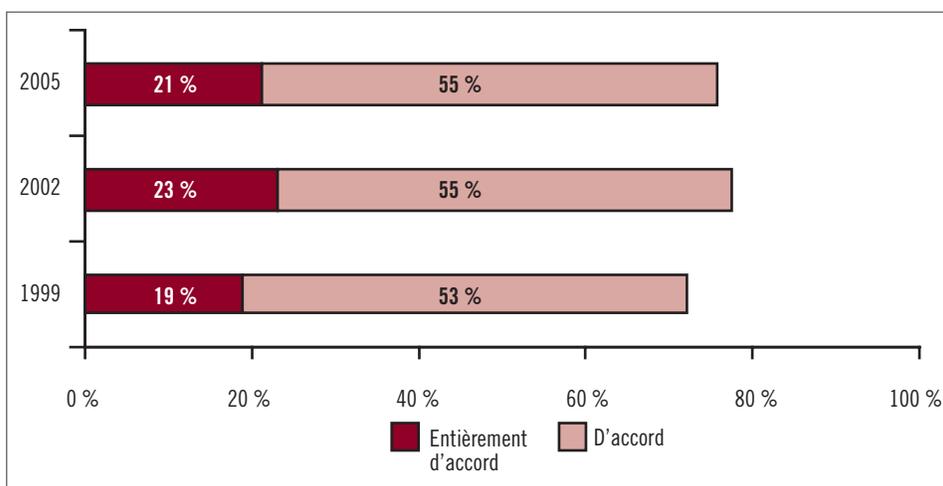
Dans l'ensemble, la CFP est toujours convaincue que le mérite constitue l'élément fondamental du recrutement au sein de la fonction publique. Certes, l'information recueillie indique qu'il y a place à l'amélioration, mais les perceptions sont généralement positives, et de saines pratiques sont en place. Les organisations s'emploient déjà à assurer la planification des RH et à instaurer des mesures visant à renforcer le mérite dans les décisions de nomination. Il reste tout de même du travail de planification à accomplir.

Les fonctionnaires croient généralement que les gestionnaires embauchent des personnes qui sont capables de faire le travail, et qu'ils ont eu l'occasion de démontrer leurs compétences en présentant leur candidature à des concours.

Les fonctionnaires croient généralement que les gestionnaires embauchent des personnes qui sont capables de faire le travail, et qu'ils ont eu l'occasion de démontrer leurs compétences en présentant leur candidature à des concours. Ces résultats sont demeurés constants avec le temps, bien que les données indiquent également qu'il y a matière à amélioration.

- Le graphique ci-après montre que 76 % de tous les répondants et répondantes au Sondage des fonctionnaires fédéraux de 2005 étaient d'accord ou entièrement d'accord avec l'énoncé suivant : « Dans mon unité de travail, j'estime qu'on embauche des personnes capables de faire le travail. » Il s'agit d'une augmentation de quatre pour cent comparativement à 1999, mais d'une légère baisse par rapport à 2002.

Figure 3 - Dans mon unité de travail, j'estime qu'on embauche des personnes capables de faire le travail.



Source : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2005.

- Lors du sondage de 2005, 68 % des répondants et répondantes ayant participé à un concours au cours des trois dernières années étaient d'accord sur le fait qu'ils avaient eu la possibilité de démontrer leurs compétences pour le poste (ces données ne comprennent pas les réponses offrant une option telle que « ne s'applique pas »). Ces résultats sont semblables à ceux de 2002.

La majorité des gestionnaires optent pour des entrevues structurées et d'autres outils pour les aider à prendre des décisions de nomination judicieuses.

- Selon les résultats du dernier Sondage sur les nominations de la CFP, les nominations faites entre juillet 2004 et mars 2005 indiquent que les gestionnaires utilisent un ensemble d'outils pour les aider à choisir les candidates et candidats qualifiés : 74,8 % des gestionnaires d'embauche ont utilisé une entrevue classique pour évaluer le mérite, 73,2 % ont inclus la vérification des références, 54,9 % se sont servis d'un test écrit classique qu'ils avaient eux-mêmes élaboré, et 15,8 % ont utilisé un test écrit standardisé. Parmi les autres méthodes figurent les jeux de simulation et les examens du rendement.

La planification des RH constitue un important facteur dans l'évaluation de la dotation sous l'angle du mérite. Comme il est indiqué au chapitre 2 du présent rapport, les plans de RH décrivent les besoins organisationnels et fournissent un contexte des plus utiles pour les autres critères de mise en œuvre dans une décision de nomination. Bien que l'exercice ne soit pas essentiel pour l'évaluation de la dotation de la présente année, à l'avenir, la CFP examinera l'accessibilité et la qualité des plans de RH.

La majorité des gestionnaires optent pour des entrevues structurées et d'autres outils pour les aider à prendre des décisions de nomination judicieuses.

La planification des RH constitue un important facteur dans l'évaluation de la dotation sous l'angle du mérite.

[...] à l'avenir, la CFP examinera l'accessibilité et la qualité des plans de RH.

Dans l'ensemble, l'influence politique directe dans le système de dotation demeure minime.

Pratique digne de mention

L'Office des transports du Canada a su intégrer les composantes de planification des ressources humaines et des activités afin de s'assurer que les pratiques en matière de RH étaient efficaces. Parmi celles-ci figurent une vaste analyse de l'environnement, un examen approfondi des besoins et priorités liés aux activités, et des secteurs de RH susceptibles d'être à risque.

Impartialité politique

Le chapitre 5 du présent rapport traite expressément de la notion d'impartialité politique.

Dans l'ensemble, l'influence politique directe dans le système de dotation demeure minime.

Étant une valeur fondamentale, l'impartialité politique s'inscrit dans l'évaluation du rendement liée à la dotation. (Le présent chapitre traitera, un peu plus loin, de questions connexes, comme la justice et la transparence). Chaque année, les administrateurs généraux et administratrices générales doivent signer une attestation en bonne et due forme selon laquelle les fonctionnaires ont été nommés et promus de manière objective, sans favoritisme personnel ni influence politique; et confirmer que leur organisation a mis en place des mécanismes visant à renforcer cette exigence. Tous les administrateurs généraux et administratrices générales ont signé ladite attestation. Compte tenu des résultats de notre dernière évaluation, le président de l'Agence spatiale canadienne n'a pas eu à signer l'attestation (voir la section 4.3 « Vérifications menées en 2005-2006 »).

Pratique digne de mention

Le Secrétariat du Conseil du Trésor, le ministère des Finances et la Commission de la fonction publique ont tous actualisé la Déclaration signée par les personnes présentes au jury de sélection, document utilisé pour s'assurer que les membres du jury de sélection sont personnellement responsables des résultats d'une nomination, et que l'exercice a été mené suivant le principe du mérite et de l'impartialité politique.

Accessibilité

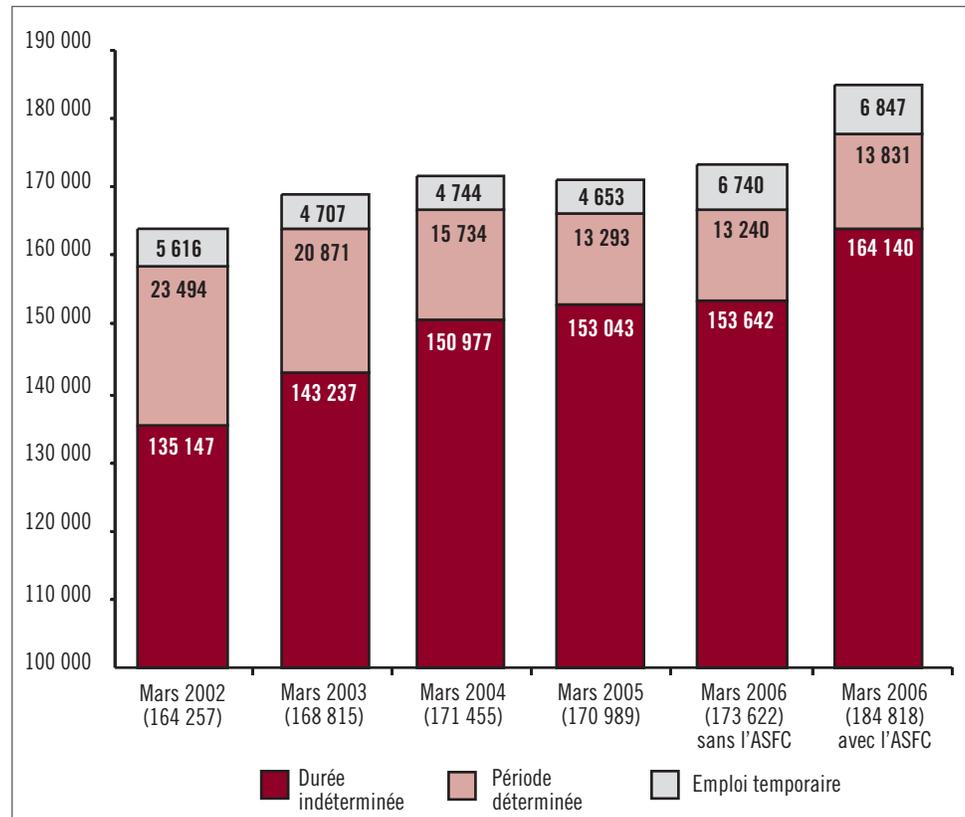
Dans l'ensemble, la CFP est convaincue que les Canadiens et Canadiennes bénéficient d'un accès raisonnable aux possibilités d'emplois dans la fonction publique fédérale. L'embauche externe tant pour les postes d'une durée déterminée que les postes d'une période indéterminée a connu une hausse. La majorité de ces emplois se trouvent dans les régions, et il y a des débouchés pour les candidats et candidates unilingues. Les initiatives décrites au chapitre 6 sur la représentativité et la zone nationale de sélection vont permettre d'apporter des améliorations dans ces deux secteurs.

En 2005-2006, les Canadiens et Canadiennes disposaient d'un plus grand nombre de possibilités d'emplois.

- Par rapport à l'année précédente, il y a eu en 2005-2006, davantage 28,1 % de Canadiennes et Canadiens qui ont été nommés à des postes indéterminés et déterminés dans la fonction publique. En excluant les données relatives à l'Agence des services frontaliers du Canada, les résultats obtenus demeurent élevés, soit à 20,8 %. Le graphique qui suit illustre l'accroissement de l'effectif au cours des cinq dernières années.

Dans l'ensemble, la CFP est convaincue que les Canadiens et Canadiennes bénéficient d'un accès raisonnable aux possibilités d'emplois dans la fonction publique fédérale. L'embauche externe tant pour les postes d'une durée déterminée que les postes d'une période indéterminée a connu une hausse.

Figure 4 - Effectif assujéti à la LEFP selon la durée d'emploi



- En plus des 675 368 candidatures reçues pour doter des postes indéterminés et déterminés ouverts au grand public, la CFP gère également cinq programmes de recrutement spécialisé pour attirer une clientèle étudiante récemment diplômée, de niveau postsecondaire, afin qu'elle profite des possibilités offertes dans certaines organisations. Il s'agit des initiatives suivantes : le Programme de recrutement postsecondaire (RP), le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP), le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), le Programme des adjoints de recherche (PAR) et le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop). En 2005-2006, la CFP a reçu 112 576 demandes concernant le RP, le RLP, le PAR et le PFETE. L'embauche touchant le programme Coop revient aux ministères. Ces programmes sont décrits plus en détail dans la section 6.6 « Programmes de recrutement spécialisé ».

Moyens utilisés pour informer la population canadienne sur les possibilités d'emplois ouverts au public

Par l'entremise de la Direction générale des services de recrutement et d'évaluation, la CFP offre à la population canadienne un guichet unique d'accès à un éventail complet d'occasions d'emplois au sein de la fonction publique, ouverts au grand public. Depuis 1995, la CFP annonce les possibilités d'emplois par le truchement de son site Internet à l'adresse suivante : **emplois.gc.ca**. La CFP offre également une autre façon de se tenir au courant des perspectives d'emploi, soit l'utilisation de la ligne Infotel, au numéro sans frais 1-800-645-5605.

Le pourcentage d'utilisation de tous ces outils subit actuellement quelques variations, lesquelles s'expliquent en partie par l'accès accru à Internet dans la population canadienne. Selon les données transmises par Statistique Canada (CANSIM 2005-02-21), en 2003, 64,2 % des Canadiens et Canadiennes avaient accès à Internet (à la maison, au travail, à l'école, dans les bibliothèques publiques ou ailleurs) comparativement à 41,8 % en 1999. Au cours de 2005-2006, il y a eu une augmentation marquée du nombre de visites sur le site Web de la CFP, inscrivant quelque 17 754 000 consultations comparativement à 14 535 000 l'année précédente. Par ailleurs, le numéro d'Infotel a connu une baisse pour la quatrième année consécutive, passant de 260 673 appels en 2002-2003 à 100 297 appels en 2005-2006.

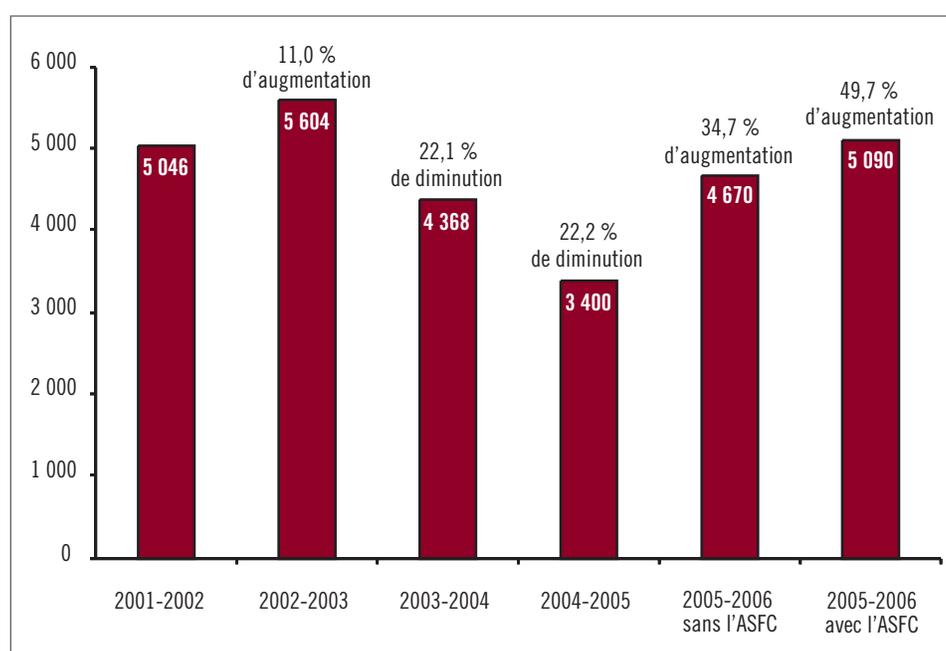
En vertu de la nouvelle LEFP, les organisations doivent continuer d'annoncer les perspectives de recrutement externe tout au moins à l'aide du site **emplois.gc.ca** et d'Infotel (ou d'un autre service téléphonique). Ces mesures visent à offrir aux Canadiens et Canadiennes une occasion raisonnable de poser leur candidature à des emplois offerts au sein d'organisations fédérales, qui procèdent à des nominations en vertu de la LEFP.

Pour la première fois en quatre ans, il y a eu augmentation des nominations visant une période indéterminée à la fonction publique.

Pour la première fois en quatre ans, il y a eu augmentation des nominations visant une période indéterminée à la fonction publique.

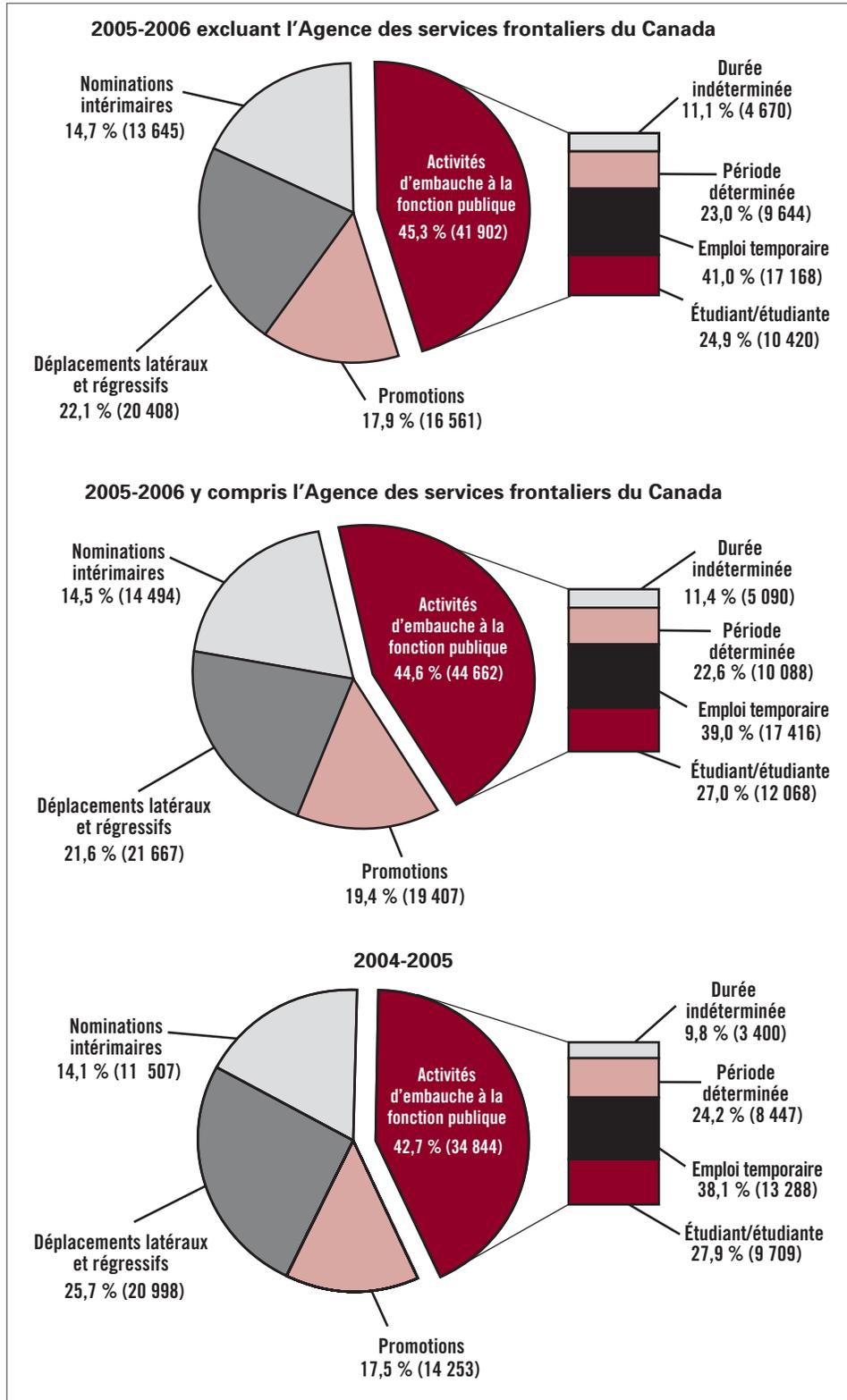
- Selon la figure ci-après, davantage (49,7 %) de Canadiennes et Canadiens ont été nouvellement nommés à des postes d'une durée indéterminée en 2005-2006, comparativement à l'année précédente. Si l'on exclut l'Agence des services frontaliers du Canada, l'augmentation du recrutement à ces mêmes postes demeure tout de même significative, soit 37,4 %.

Figure 5 - Nominations externes d'une durée indéterminée à la fonction publique – de 2001-2002 à 2005-2006



Les activités globales de recrutement et de dotation ont également connu une augmentation de 22,8 % depuis 2004-2005. Si l'on exclut l'Agence des services frontaliers du Canada, le pourcentage demeure élevé, soit 13,4 %. (Comme il est souligné dans l'introduction de la section 4.1, on ne peut établir de corrélation entre ces données et l'accroissement de l'effectif de la fonction publique.)

Figure 6 - L'ensemble des activités d'embauche et de dotation dans la fonction publique*



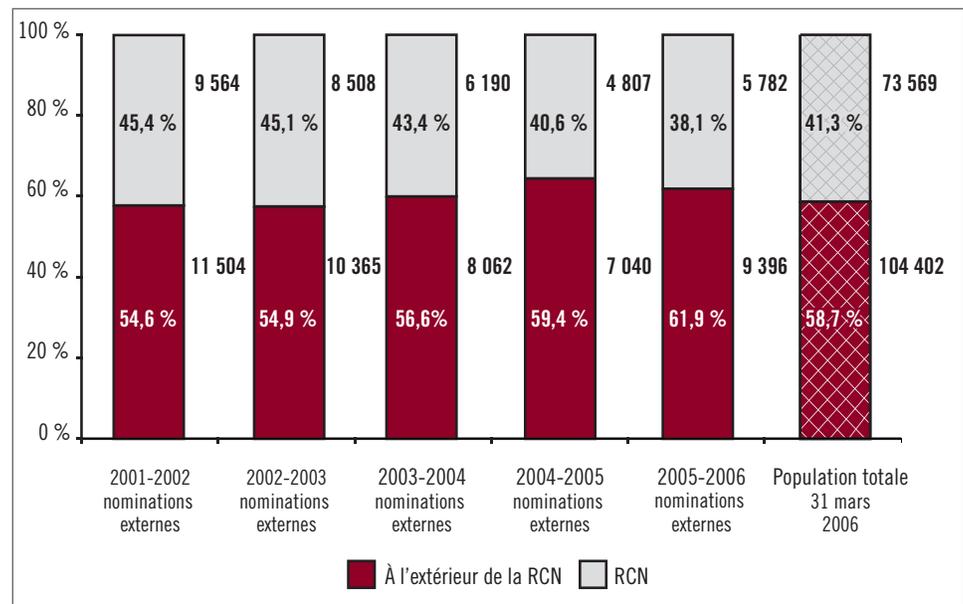
* Voir notes techniques au tableau 23, (page 144).

Environ 60 % des nominations externes ont été faites à l'extérieur de la région de la capitale nationale, et ce pourcentage est demeuré relativement stable au cours des cinq dernières années.

Environ 60 % des nominations externes ont été faites à l'extérieur de la région de la capitale nationale, et ce pourcentage est demeuré relativement stable au cours des cinq dernières années.

- Tel qu'il est indiqué dans le tableau ci-après (les données englobent l'Agence des services frontaliers du Canada), en 2005-2006, 58,7 % de l'effectif de la fonction publique se trouve à l'extérieur de la région de la capitale nationale et représente 61,9 % des nominations à des postes indéterminés et déterminés. Voir la section 6.5 sur la zone nationale de sélection où l'on traite de l'accessibilité des Canadiens et Canadiennes aux emplois de la région de la capitale nationale.

Figure 7 - Nominations externes à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale, par rapport à la population au 31 mars 2006*



* Pourcentage des nominations visant une période indéterminée et une durée déterminée, et population.

Pour les candidates et candidats unilingues, les perspectives d'emploi ont également été nombreuses, il faut noter que :

- 39,7 %¹² des postes de la fonction publique fédérale sont désignés bilingues;
- 63 % des 5 582 occasions d'emploi destinées au public canadien qui ont été affichées sur le site de recrutement de la CFP ne visaient pas une nomination bilingue impérative¹³;

¹² Données tirées du Rapport annuel sur les langues officielles de 2004-2005 de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique : http://www.hrma-agrh.gc.ca/reports-rapports/arol-ralo0405-2_f.asp#_Toc135016374

¹³ Ces données sont tirées du formulaire d'affichage en ligne et du système de recrutement de la fonction publique.

- en ce qui a trait aux postes situés dans la région de la capitale nationale, 49 % des annonces de recrutement pour des postes ouverts au public canadien visaient des postes bilingues à nomination impérative, ce qui signifie que la personne devait satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination¹⁴.

Ces annonces de recrutement se sont traduites par 15 178 nominations à la fonction publique visant une période indéterminée et une durée déterminée, auxquelles étaient liées différentes exigences linguistiques¹⁵.

- 24,5 % (3 721) visaient des postes bilingues dotés par voie de nomination impérative, ce qui signifie que la personne devait satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination¹⁶. Il s'agit là d'une légère augmentation par rapport à la proportion de 23,9 % enregistrée en 2003-2004.
- 1,5 % (227) correspondaient à des postes bilingues dotés de façon non impérative, ce qui signifie que la personne nommée n'avait pas à posséder les compétences linguistiques requises dans les deux langues officielles au moment de la nomination.
- 58,4 % (8 866) correspondaient à des postes dont la maîtrise de l'anglais était essentielle.
- 6,3 % (958) correspondaient à des postes dont la maîtrise du français était essentielle.
- 8,9 % (1 346) correspondaient à des postes pour lesquels la maîtrise de l'anglais ou du français était essentielle.

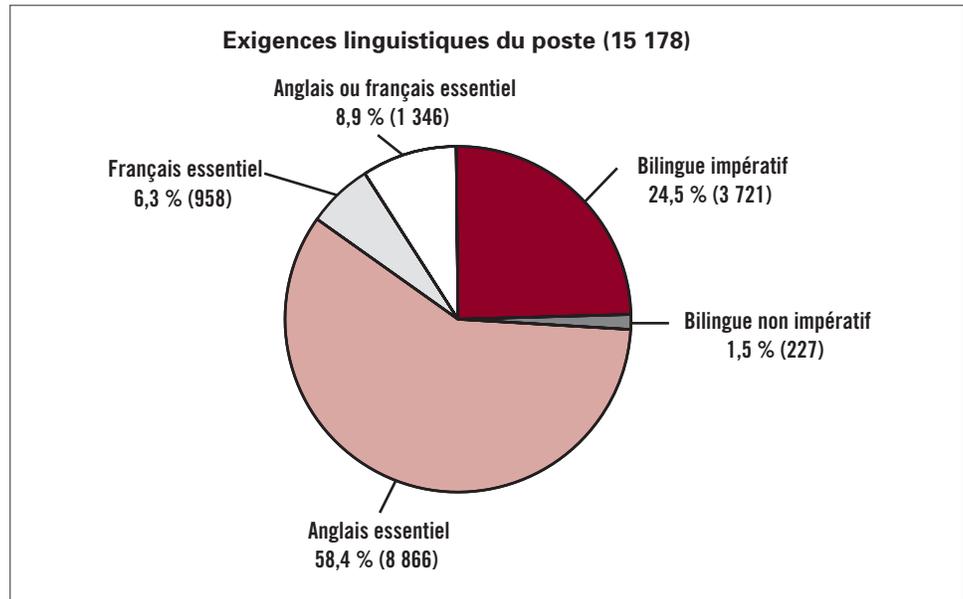
Ces annonces de recrutement se sont traduites par 15 178 nominations à la fonction publique visant une période indéterminée et une durée déterminée, auxquelles étaient liées différentes exigences linguistiques.

¹⁴ Ces données sont tirées du formulaire d'affichage en ligne et du système de recrutement de la fonction publique.

¹⁵ La somme du nombre de nominations selon l'exigence linguistique ne sera pas égale au nombre total de nominations en raison des 60 nominations dont l'exigence linguistique n'a pas été signalée.

¹⁶ Pour plus de détails sur les exemptions aux exigences linguistiques au moment de la nomination, qu'il s'agisse de nominations externes ou internes à la fonction publique, consulter la section 6.3 « Langues officielles : Surveillance du *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* ».

Figure 8 - Nombre et pourcentage de nominations à la fonction publique selon les exigences linguistiques du poste, 2005-2006*

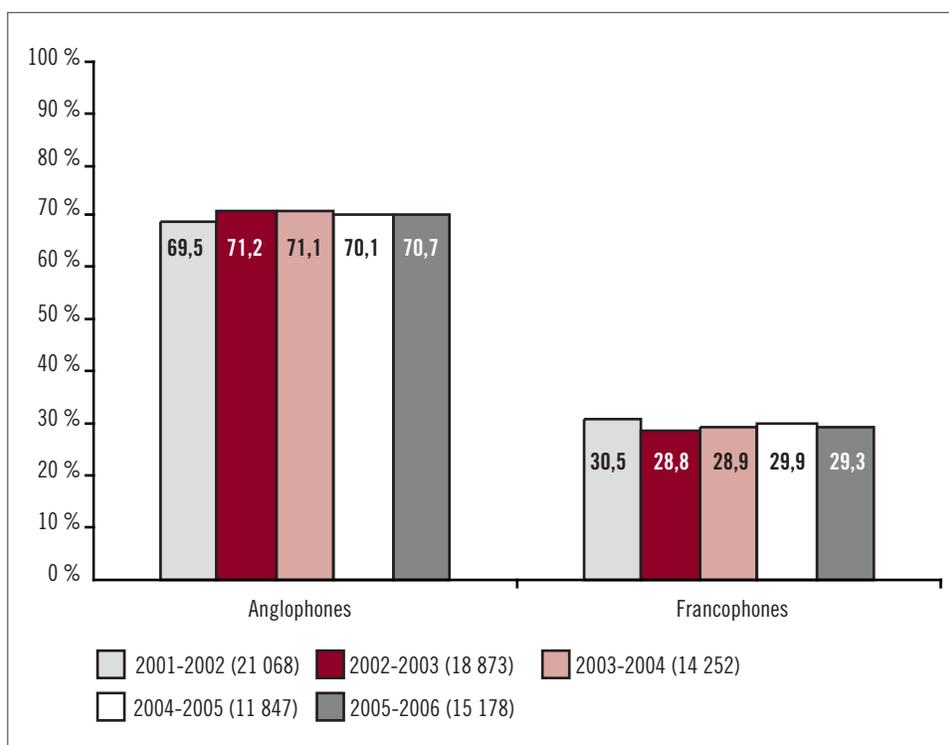


* Voir les notes techniques du tableau 29 (page 149).

Une proportion de 70,7 % (10 638) des personnes nouvellement nommées à la fonction publique en 2005-2006 ont indiqué l'anglais comme première langue officielle; aussi, 29,3 % (4 411) ont indiqué le français comme première langue officielle¹⁷. Ce pourcentage est demeuré stable au cours des cinq dernières années.

¹⁷ La somme du nombre de nominations selon la première langue officielle ne sera pas égale au nombre total de nominations (15 178) en raison des 129 nominations dont la première langue officielle n'a pas été signalée.

Figure 9 - Nominations externes selon le groupe linguistique*



* Voir les notes techniques du tableau 29 (149).

Après un examen plus approfondi des données relatives aux exigences en matière de langues officielles pour les nouvelles nominations à la fonction publique, et à la langue maternelle des personnes nommées en 2005-2006, on constate ce qui suit :

- 34,8 % des personnes nommées à des postes bilingues étaient anglophones;
- 32,9 % des personnes nommées à des postes bilingues par voie de nomination impérative étaient anglophones;
- 66,1 % des personnes nommées à des postes bilingues de façon non impérative (en ayant recours au *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*) étaient anglophones. Dans le cas des nominations sur une base non impérative, la formation linguistique est obligatoire lorsque la personne ne satisfait pas aux exigences linguistiques du poste. Pour plus de détails concernant l'application du *Décret*, voir la section 6.3.

En partenariat avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, la CFP va de l'avant dans la mise en œuvre d'une initiative quinquennale ayant débuté en 2003, dont l'objectif est d'augmenter le nombre des candidates et candidats bilingues à des postes de la fonction publique fédérale. En 2005-2006, 199 présentations ont été faites à 5 539 participantes et participants, et 64 partenariats ont été conclus avec différents groupes comme les universités, pour offrir des programmes d'immersion ou d'enseignement en langue seconde. L'objectif premier est d'informer sur le recrutement et le processus de sélection, sur les exigences linguistiques ainsi que sur l'évaluation des connaissances de la langue seconde dans la fonction publique fédérale.

Les perceptions en matière de justice et de transparence qui existent dans les processus de dotation demeurent un sujet de préoccupation pour la CFP.

Justice et transparence

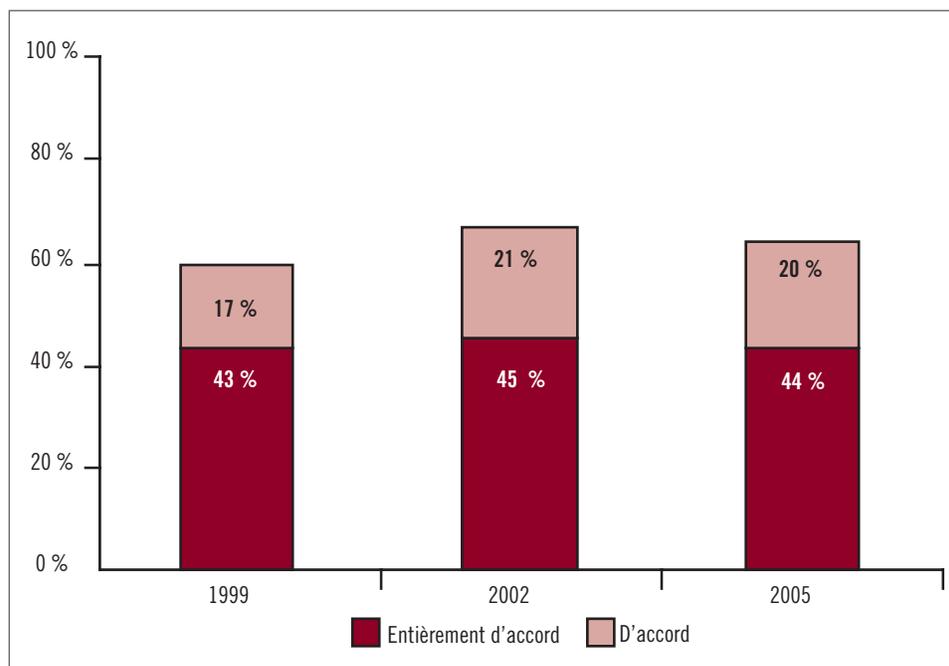
Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et ceux du Sondage sur les nominations de la CFP ont servi de moyens d'évaluation des perceptions de justice et de transparence. D'autre part, les données sur le recrutement et la dotation qui étaient accessibles dans les systèmes centraux ont pu être examinées pour établir les tendances dans certains secteurs de préoccupation, soulevés dans le passé. On a également recueilli de l'information auprès des organisations sur les mesures prises pour régler ces dossiers.

Les perceptions en matière de justice et de transparence qui existent dans les processus de dotation demeurent un sujet de préoccupation pour la CFP. Les commentaires récurrents des fonctionnaires fédéraux ainsi que leur perception des lacunes sur le plan de la justice et de la transparence révèlent des faiblesses persistantes. Le recours continu aux nominations occasionnelles et aux nominations intérimaires illustrent l'incidence de l'absence de plans des RH et de systèmes de surveillance. La CFP continuera de surveiller de près l'évolution de certains dossiers ainsi que les organisations présentant un plus grand risque.

Au cours des différents sondages menés au fil du temps, les fonctionnaires ont exprimé leurs préoccupations quant à la valeur de justice véhiculée dans les processus de nomination.

- Dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, on demandait aux fonctionnaires de l'ensemble de l'administration publique s'ils étaient d'accord sur le fait que, dans leur unité de travail, le processus de sélection des personnes pour pourvoir un poste était équitable. Le pourcentage des personnes interrogées qui étaient d'accord ou entièrement d'accord était de 60 % en 1999; cette proportion est passée à 66 % en 2002 et à 64 % en 2005.
- Dans le Sondage auprès des fonctionnaires de 2005, 60 % des personnes interrogées qui avaient posé leur candidature à des concours au cours des trois dernières années ont indiqué avoir trouvé que les concours s'étaient déroulés de manière équitable. Les trois derniers cycles du Sondage sur les nominations de la CFP, menés de juillet 2003 à mars 2005, enregistraient des résultats semblables lorsque les candidates et les candidats retenus devaient répondre à la question de savoir s'ils étaient d'accord ou non avec l'énoncé selon lequel les processus de nomination interne étaient abordés de manière équitable.

Figure 10 - Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux – Perception de la justice au fil du temps



L'utilisation marquée de mesures de dotation temporaires (nominations intérimaires, personnes employées pour une durée déterminée, emplois occasionnels) a contribué aux perceptions de manque de transparence.

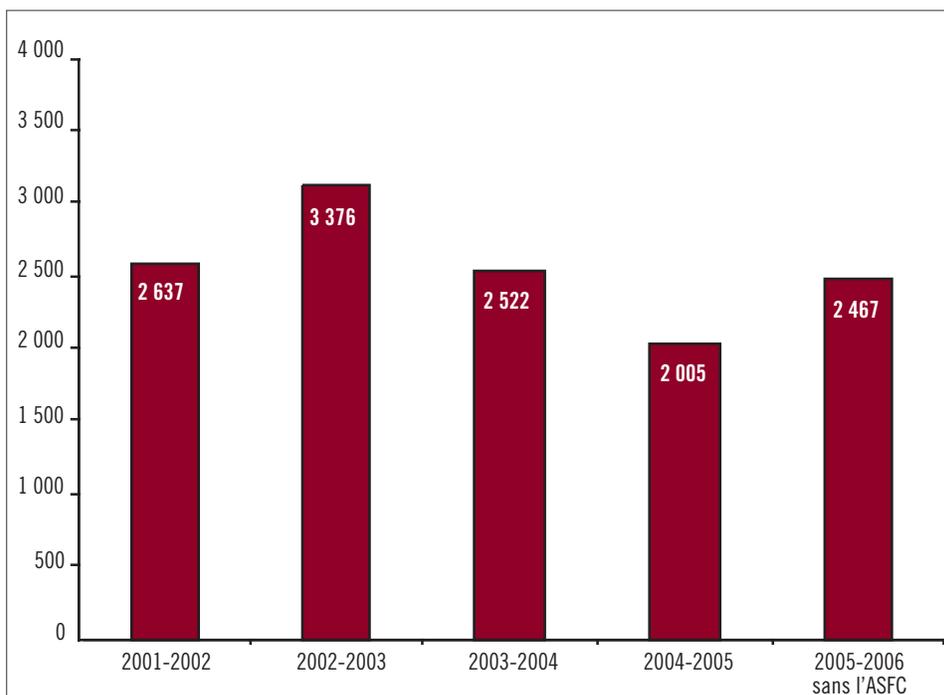
Les données uniformes tirées du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et du Sondage sur les nominations de la CFP laissent croire que les fonctionnaires sont déçus du manque de transparence.

- Dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005, 37 % des personnes interrogées ont indiqué que le manque de renseignements avait de modérément à beaucoup nui à la progression de leur carrière. Ces résultats sont les mêmes que les résultats du sondage de 2002.
- Les candidates et candidats retenus ont répondu de la même façon dans les trois derniers cycles du Sondage sur les nominations de la CFP, à la question de savoir s'ils étaient ou non d'accord avec l'énoncé selon lequel les processus de nomination avaient été menés de manière transparente.

L'utilisation marquée de mesures de dotation occasionnelles (nominations intérimaires, personnes employées pour une durée déterminée, emplois temporaires) a contribué aux perceptions de manque de transparence.

- La CFP est préoccupée par l'utilisation des nominations intérimaires, en particulier lorsqu'il s'agit de nominations intérimaires à long terme, car la majorité de celles-ci sont faites sans considération aucune pour d'autres candidatures, ce qui mène à des perceptions d'injustice.
- L'examen de la situation actuelle relativement aux nominations intérimaires renforce ces préoccupations. Au 31 décembre 2005, 7 640 fonctionnaires (4 % de la population) se trouvaient dans des situations d'intérim de plus d'un an; 26 % de ces nominations ont été faites avant l'exercice 2004-2005, plus de 20 mois auparavant. De plus, près de 10 % des intérim à long terme visaient des fonctionnaires embauchés pour une durée déterminée.
- L'utilisation marquée de nominations à des emplois temporaires (voir la figure 6, page 54), pour lesquelles il n'y a eu aucune évaluation du mérite, et la nomination subséquente d'une fraction de ces personnes à des postes de durée déterminée et indéterminée contribue également aux perceptions d'injustice.
- Un total de 17 % de nouveaux fonctionnaires nommés à des postes de durée déterminée et indéterminée en 2005-2006 avaient occupé un emploi temporaire au préalable. La figure ci-après indique la tendance à cet égard au cours des cinq dernières années.

Figure 11 - Nouvelles activités d'embauche à la fonction publique pour une durée indéterminée et une période déterminée visant des titulaires ayant occupé un emploi temporaire auparavant*



* Voir les notes techniques du tableau 24 (page 144).

Les organisations prennent les mesures nécessaires pour améliorer leurs pratiques et respecter ainsi les valeurs de justice et de transparence.

Les organisations prennent les mesures nécessaires pour améliorer leurs pratiques et respecter ainsi les valeurs de justice et de transparence.

- Selon notre évaluation du rendement en matière de dotation, 91 % des organisations satisfaisaient aux exigences essentielles relatives à la transparence pour l'entrée en vigueur de la nouvelle loi. Lorsque les lacunes étaient manifestes, l'organisation en était informée et la CFP veillait à ce que tous les points en suspens soient réglés.
- Selon le Sondage sur les nominations de la CFP, les organisations adoptent des mécanismes de communication plus cohérents, et les personnes interrogées ont exprimé une satisfaction accrue au regard de la communication des stratégies de dotation au fil du temps.
- Les organisations mettent également en œuvre des processus de planification des RH conçus pour mieux prévoir leurs besoins en personnel, ainsi que des mécanismes de surveillance afin de prendre les mesures correctives qui s'imposent dès qu'un problème survient. (Pour plus de détails, voir la section 2.3 et la section sur le "Contrôle" en page 66.)

La CFP continuera de surveiller ces pratiques au moyen de rapports centralisés et par des discussions continues avec les ministères jugés plus à risque.

Pratique digne de mention

Statistique Canada élabore actuellement un mécanisme visant à recueillir les commentaires des participants et participantes à des processus de nomination interne. Les résultats sont transmis au groupe de direction qui assure la surveillance de la dotation à l'échelle de l'organisation, ce qui permet une réponse rapide. Grâce à cette façon de faire, Statistique Canada donne la parole à des personnes qui, généralement, n'ont aucune tribune pour s'exprimer. De plus, la direction dispose ainsi d'une occasion unique pour prendre le pouls des personnes intéressées, tout en faisant progresser l'organisation en instaurant un dialogue constructif, comme le prescrit la nouvelle loi.

B. Établissement des cadres de gestion de la dotation

En 2005-2006, les organisations devaient mettre en œuvre les mesures essentielles pour l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP dans quatre secteurs du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation : gouvernance, communication, lignes directrices et contrôle. Ces mesures essentielles portaient en grande partie sur l'élaboration de mécanismes indispensables à la gestion de la délégation et de la responsabilisation pendant la période de transition, tout en continuant de faire des nominations. Elles comprenaient également des dispositions visant à permettre aux organisations et à la CFP d'examiner les résultats.

La CFP a élaboré des critères particuliers pour évaluer le rendement organisationnel au regard de ces mesures essentielles. Elle a également prévu l'attribution d'une cote sur la question de savoir si l'information fournie par l'organisation démontrait qu'elle satisfaisait à l'exigence essentielle, qu'elle était en voie d'y satisfaire, ou qu'elle n'y satisfaisait pas.

Dans l'ensemble, les organisations ont mis en place des structures de gouvernance pour s'assurer que les décisionnaires sont conscients et au fait de leurs responsabilités. Elles ont également élaboré les lignes directrices obligatoires en matière de dotation et sensibilisé l'effectif et d'autres intervenants et intervenantes au sujet des changements clés et de leurs répercussions. Il reste du travail à faire dans les secteurs où il faut renforcer les capacités, par exemple la planification des RH ainsi que la surveillance et les contrôles internes.

Gouvernance

Globalement, la gouvernance s'est révélée un réel atout dans les ministères, puisqu'elle relevait essentiellement des décisionnaires. Il s'agissait alors de s'assurer que les décisionnaires responsables de la dotation connaissaient leurs responsabilités, recevaient la formation sur le nouveau cadre de nomination et utilisaient, au besoin, l'expertise appropriée en matière de RH.

La transition a été plus facile dans certaines organisations. **Transports Canada**, par exemple, avait déjà mis en place une structure de subdélégation qui comprenait nombre des nouvelles exigences : la formation était obligatoire et les gestionnaires subdélégués devaient signer et accepter les pouvoirs qui leur étaient conférés.

La plupart des autres organisations avaient encore des étapes à franchir. La nouvelle LEFP encourage la subdélégation des pouvoirs de dotation au plus bas niveau possible de l'organisation. Traditionnellement cependant, certaines organisations préféraient accorder ces pouvoirs uniquement aux spécialistes des RH ou laisser à la haute direction le contrôle de ces décisions. D'autres organisations se reposaient sur les mécanismes visant à établir l'équilibre des pouvoirs fournis par la CFP pour s'assurer que leur démarche était rigoureuse. Des changements s'imposaient donc.

Même si, dès le départ, la CFP a fourni conseils et avis, les organisations qui rendent compte ont mis la dernière main à leurs ententes de délégation avec la CFP au cours des dernières semaines de 2005. Il y a eu des retards, particulièrement dans les organisations où la subdélégation aux gestionnaires était une pratique nouvelle.

- Les critères essentiels relatifs à l'évaluation de la CFP étaient les suivants : que l'instrument de subdélégation soit approuvé par l'administratrice générale ou l'administrateur général, qu'il définisse les rôles et responsabilités des gestionnaires subdélégués et qu'il leur soit transmis et accessible. Dans l'ensemble, 79,5 % des organisations ont respecté ces critères. Dans les autres organisations, le travail est en cours.

En définitive, la CFP a constaté que des stratégies d'atténuation raisonnables, telles que la formation, étaient en place pour faire face aux risques liés au travail qui restait à accomplir. Le critère d'évaluation était le suivant : que les quatre cinquièmes des gestionnaires subdélégués aient participé à une formation axée sur les valeurs du nouveau régime de dotation. Un total de 97,4 % des organisations ont satisfait à cette exigence et se sont assurées que les nouvelles mesures d'assouplissement et responsabilités étaient bien comprises, malgré le fait que les structures de gouvernance officielles étaient toujours en cours d'élaboration.

Globalement, la gouvernance s'est révélée un réel atout dans les ministères, puisqu'elle relevait essentiellement des décisionnaires.

Pratiques dignes de mention

Agriculture et Agroalimentaire Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada ont subdélégué des pouvoirs de dotation uniquement aux gestionnaires qui possèdent également le pouvoir de signer des documents financiers.

Statistique Canada a intégré depuis longtemps une pratique qui consiste à examiner, au sein d'un comité de surveillance de gestion, les décisions à risque élevé (p. ex. les nominations non annoncées) prises par les gestionnaires subdélégués. D'autres organisations, comme l'École de la fonction publique du Canada, ont également adopté cette façon de faire.

Aux termes de la subdélégation, les organisations devaient également démontrer que les gestionnaires avaient accès aux ressources de RH dont l'expertise avait été validée par la CFP. Les résultats de cette évaluation sont présentés dans le cadre d'une analyse plus poussée de la capacité en matière de RH, qui se trouve présentée à la section 2.3, « Défis associés à la mise en œuvre de la LEFP ». La CFP continuera d'évaluer les organisations et de faire rapport sur l'importance des ressources dont elle dispose pour tenir ses engagements au regard des priorités de dotation.

Communication

Le volet Communication s'est également révélé un point fort. Les organisations devaient démontrer ce qui suit :

- qu'elles avaient informé le personnel au sujet des répercussions de la nouvelle LEFP;
- qu'elles avaient informé le personnel au sujet de la nouvelle approche adoptée par l'organisation, comme il était décrit dans leurs lignes directrices;
- que leur personnel avait un accès facile et rapide à l'information sur les possibilités d'emploi et les moyens de recours.

Dans ce contexte, 91,0 % des organisations ont démontré avoir satisfait à ces trois exigences essentielles au début de 2006. La lacune la plus manifeste a été la communication des lignes directrices; l'information recueillie auprès des autres organisations a révélé que cette étape serait franchie sous peu. Lorsque de réelles faiblesses étaient évidentes, l'organisation en était informée; la CFP effectuera un suivi pour faire en sorte que les questions en suspens soient toutes réglées.

L'atteinte de ces résultats n'a pas toujours été une tâche facile. De nombreux emplois dans la fonction publique sont synonymes d'absences prolongées, par exemple au sein de la Garde côtière, ou encore les longs voyages à l'étranger. D'autres personnes telles que les gardes-frontières et les inspecteurs de grains, travaillent selon un horaire de 24 heures. Il a fallu déployer des efforts supplémentaires pour faire en sorte que tous ces fonctionnaires puissent avoir accès à l'information dont ils avaient besoin.

[...] 91,0 % des organisations ont démontré avoir satisfait à ces trois exigences essentielles au début de 2006.

Pratiques dignes de mention

Patrimoine Canada et Citoyenneté et Immigration Canada ont participé à l'élaboration d'une brochure portant sur la façon de postuler un emploi, dans laquelle on précise les incidences de la nouvelle loi pour les fonctionnaires. Non seulement la brochure a-t-elle été distribuée au sein de ces deux organisations, mais plusieurs autres ont pu en prendre connaissance. À preuve, une vingtaine d'organisations ont intégré cette brochure dans leurs communications aux membres du personnel.

Lignes directrices

Les organisations ont mis en place des lignes directrices et des procédures pour s'assurer qu'elles répondent à leurs besoins organisationnels tout en respectant les exigences de la CFP.

Même si les ministères prévoyaient mettre en place des lignes directrices obligatoires au cours de l'étape de préparation décrite au chapitre 2, l'évaluation du rendement en matière de dotation se fondait sur des critères plus rigoureux. Les lignes directrices obligatoires devaient être approuvées et communiquées à tout le personnel, et devaient également être évaluées au regard des précisions figurant dans le Cadre de nomination de la CFP. L'examen de ces procédures a permis de constater que 70,5 % des organisations ont satisfait à toutes les exigences stipulées dans ce cadre. Lorsque des lacunes étaient manifestes, l'organisation en était informée. Par la suite, la CFP assurait un suivi pour veiller à ce que les points en suspens soient résolus.

Bon nombre d'organisations ont dépassé les exigences minimales ou rédigé leurs propres lignes directrices pour régler certaines questions organisationnelles.

Pratiques dignes de mention

Citoyenneté et Immigration Canada fait partie des organisations qui ont dépassé les exigences minimales en élaborant des lignes directrices sur la gestion des nominations intérimaires et l'embauche de proches ou d'associés afin que la ligne de conduite de l'organisation soit claire pour tous les intervenants et intervenantes.

Même si la consultation des syndicats était une exigence minimale, **Bibliothèque et Archives Canada** a dépassé cette exigence en collaborant de façon dynamique avec les représentants et représentantes du personnel afin de préciser leur manière de procéder.

Contrôle

Le contrôle fait partie des secteurs qui ont besoin d'être améliorés. Les organisations devaient démontrer qu'elles étaient capables d'obtenir l'information nécessaire pour surveiller le rendement en matière de dotation, et qu'elles avaient la capacité d'analyser les données recueillies, de définir les profils et les risques, et enfin, de prendre les mesures pour intervenir judicieusement au regard de leurs constatations.

Depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, les administrateurs généraux et administratrices générales doivent maintenant rendre compte à la CFP quant à l'utilisation appropriée des pouvoirs qui leurs sont délégués. En vertu de l'ancienne LEFP, la surveillance interne n'était pas une exigence, mais la CFP a toujours rempli ce rôle. Elle a donc reconnu que les ressources et l'infrastructure présentaient certaines lacunes au sein des ministères et organismes.

Bon nombre d'organisations ont dépassé les exigences minimales ou rédigé leurs propres lignes directrices pour régler certaines questions organisationnelles.

La surveillance des décisions de nomination a représenté un réel défi. Les organisations qui avaient déjà mis en place certaines pratiques de surveillance, comme la **Défense nationale** et **Pêches et Océans Canada**, étaient nettement avantagées.

La surveillance des décisions de nomination a représenté un réel défi. Les organisations qui avaient déjà mis en place certaines pratiques de surveillance, [...] étaient nettement avantagées.

Pratiques dignes de mention

Statistique Canada tient des registres rigoureux sur les décisions du comité de direction, lesquels sont expressément conçus pour examiner les nominations et gérer les mesures de dotation collective.

Plusieurs organisations, comme Patrimoine canadien et Citoyenneté et Immigration, ont mis au point un « tableau de bord » de l'information en matière de RH pour faciliter la planification et le processus décisionnel, puis l'ont rendu accessible aux gestionnaires.

La CFP s'est d'abord penchée sur les pratiques des organisations dans la documentation des dossiers de dotation, notamment la nouvelle exigence relative à la justification de certaines décisions. Comme il n'y avait eu que quelques mesures de dotation lancées en vertu de la nouvelle LEFP au moment de l'évaluation, le critère mis en application a été l'existence d'un modèle ou d'une liste de contrôle pour assurer l'uniformité à cet égard.

- Les quatre cinquièmes (80,8 %) des organisations ont été en mesure de démontrer qu'elles satisfaisaient à cette exigence; quant aux autres, elles continuent d'accomplir des progrès dans ce domaine.

L'obtention de l'information n'est qu'une partie du défi à relever. Les organisations devaient également démontrer qu'elles s'étaient données la capacité de surveiller la dotation (notamment la capacité d'analyser les données recueillies, de définir les profils et les risques, et enfin, de prendre les mesures nécessaires pour intervenir au regard de leurs constatations).

- Même s'il n'y a eu que 32,1 % des organisations qui ont été en mesure de satisfaire à cette exigence, le résultat n'est pas étonnant : en effet, les organisations se concentraient sur la manière d'aborder les nominations en vertu de la nouvelle LEFP, de même que sur la formation et la sensibilisation à cet égard, considérant que la majeure partie de la surveillance a lieu une fois les nominations faites. Dans l'ensemble, l'exigence a été bien comprise et de nombreuses organisations se sont

[...] il reste encore du travail à faire dans les ministères pour ce qui est de l'information nécessaire à la planification, la surveillance et la présentation de rapports.

[...] la CFP offrira des séances d'apprentissage sur la gestion du risque et la surveillance active au cours de 2006-2007.

déjà mises à l'œuvre. Cependant, il reste encore du travail à faire dans les ministères pour ce qui est de l'information nécessaire à la planification, la surveillance et la présentation de rapports. La question de la gestion de l'information en temps opportun, tel que l'appui aux systèmes (voir la section 2.3, « Défis associés à la mise en œuvre de la LEFP »), était et demeure un point majeur pour les ministères et organismes quant à leur capacité de satisfaire aux exigences de la nouvelle loi. La CFP prévoit des améliorations à ce chapitre.

Les organisations avaient une autre difficulté à affronter, soit de trouver des stratégies pour atténuer les risques associés aux processus de dotation. Afin de contrer ce problème, la CFP offrira des séances d'apprentissage sur la gestion du risque et la surveillance active au cours de 2006-2007. Elle fournira également avis et conseils aux organisations sur l'élaboration et la mise en œuvre de leur cadre de responsabilisation et de gestion en matière de dotation.

- **L'Office des transports du Canada** a été en mesure de démontrer qu'il avait mis en place des pratiques de gestion ayant permis de corriger les problèmes manifestes dans ses données.
- **Travaux publics et Services gouvernementaux Canada** a mis en œuvre un mécanisme lui permettant d'assurer un suivi rigoureux des pratiques de dotation, et d'en rendre compte à la direction aux fins d'information et de décision. Le ministère dispose de son propre système d'information en matière de gestion des RH, qui lui permet d'établir les rapports nécessaires pour la surveillance de la dotation.

Reconnaissance

Voici les organisations les plus performantes, par ordre alphabétique, en fonction d'une évaluation du rendement organisationnel fondée sur les éléments susmentionnés de gouvernance, lignes directrices, communication et contrôle :

Agence canadienne de développement international	Commission des relations de travail dans la fonction publique
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada	Commission du droit du Canada
Agence de la consommation en matière financière du Canada	Commission mixte internationale
Agriculture et agroalimentaire Canada	Conseil national des produits agricoles
Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	École de la fonction publique du Canada
Bureau de l'infrastructure du Canada	Greffe de la Cour suprême du Canada
Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale	Ministère de la Défense nationale
Bureau du Secrétaire du Gouverneur général	Ministère de la Justice
Comité des griefs des Forces canadiennes	Tribunal d'appel des transports du Canada
Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada	Tribunal canadien des droits de la personne
Commission canadienne des droits de la personne	Tribunal canadien du commerce extérieur
Commission de la fonction publique du Canada	

4.2 Études statistiques – Faits saillants

La CFP a lancé la première d'une série d'études statistiques en 2005-2006. Cette initiative a été entreprise principalement à l'appui de notre rôle de surveillance dans le cadre de l'exercice de nos fonctions de surveillance, de vérification et d'enquête. Un compte rendu des deux premières études de la série publié en 2006 est présenté ci-après.

La nomination prioritaire du personnel des cabinets de ministres à la fonction publique fédérale : L'étude a porté sur les différentes nominations ainsi que sur le déroulement de carrière du personnel des cabinets de ministres nommé en priorité à la fonction publique fédérale. Elle couvre une période de 11 ans, s'échelonnant de 1993-1994 à 2003-2004, au cours de laquelle 243 personnes ayant cessé de travailler au sein d'un cabinet de ministre sont devenues fonctionnaires après avoir exercé leur droit de priorité. Selon la CFP, cette proportion correspond environ au tiers des personnes admissibles à une nomination prioritaire. Plus de la moitié des personnes nommées étaient des femmes. La majorité des personnes nommées avait au moins trois ans de service continu en qualité de membre du personnel d'un cabinet de ministre. Environ le tiers d'entre elles ont été nommées à des postes de niveau supérieur (EX moins 1 ou supérieur). Près de la moitié ont été nommées à des postes touchant l'administration de programmes. La tendance démontre que ces personnes font carrière dans la fonction publique, la majorité d'entre elles demeurant aux mêmes groupe et niveau professionnels au cours des cinq premières années.

Le droit qu'ont les membres du personnel de cabinets de ministres d'être nommés en priorité, prévu à l'article 39 de l'ancienne LEFP, se trouve à l'article 41 de la nouvelle LEFP. En vertu de la nouvelle LEFP, non seulement les membres du personnel des cabinets de ministres doivent-ils tous être admissibles, mais doivent aussi posséder les qualifications essentielles pour occuper le poste. La CFP a décidé de ne pas déléguer la nomination prioritaire du personnel des cabinets de ministres à des postes du groupe de la direction. Les dispositions de la LEFP qui ont trait aux droits de priorité du personnel des cabinets de ministres font actuellement l'objet d'un examen parlementaire dans le cadre du projet de loi C-2, *Loi fédérale sur la responsabilité*.

La durée du processus de dotation au sein de la fonction publique fédérale : quelques facteurs contributifs : Cette étude a porté sur le temps requis pour doter un poste et les facteurs afférents, et se fondait sur les résultats du Sondage sur les nominations de la CFP, mené deux fois par année et couvrant la période allant de 2000 à la fin de 2003, avant la mise en œuvre de la nouvelle LEFP. Selon l'étude, la définition de la « durée du processus de dotation » va du début de la mesure de dotation jusqu'à ce que la personne nommée se présente au travail. Selon les constatations de l'étude, en moyenne, il fallait compter environ 23 semaines pour doter un poste permanent par voie de concours. La durée du processus de dotation est tributaire du nombre de postes à doter et du nombre de candidatures. Les ministères où les processus sont les plus longs sont ceux qui tiennent des processus de grande envergure leur permettant de doter de nombreux postes. Parallèlement, les ministères qui dotent leurs postes plus rapidement ont tendance à organiser des processus de plus faible envergure et à doter moins de postes à la fois. Par exemple, lorsqu'un processus donne lieu à moins de cinq candidatures, la durée moyenne du processus de dotation est d'environ 14 semaines. Les gestionnaires ont en outre signalé un certain nombre de facteurs qui ralentissent le processus d'embauche, comme le manque de disponibilité des personnes devant participer aux jurys de sélection et le degré de connaissance et l'expertise tant des gestionnaires d'embauche que des spécialistes des RH.

L'étude qui suit est en cours d'élaboration et sa publication est prévue pour l'automne 2006.

Les nominations intérimaires et les promotions subséquentes à la fonction publique fédérale : La CFP se préoccupe depuis fort longtemps du fait que les nominations intérimaires favorisent les personnes en situation d'intérim dans les processus de dotation subséquents. L'objet de l'étude est d'explorer cette question en procédant à l'analyse des antécédents professionnels des fonctionnaires tirés du Système d'information analytique basé sur les emplois de la CFP. Le système permet d'évaluer les données relatives aux nominations à l'échelle de la fonction publique.

La CFP procède actuellement à plusieurs autres études statistiques qui seront publiées en 2007. Parmi celles-ci, figure une étude où l'on examine dans quelle mesure les membres du personnel occasionnel deviennent des fonctionnaires en vertu de la LEFP ainsi qu'une étude sur le profil scolaire des personnes nommées.

La CFP a opté pour la vérification d'activités de dotation, soit dans un ministère unique ou à l'échelle de plusieurs ministères, se fondant sur une évaluation du risque à l'aide des résultats de ses activités de surveillance.

4.3 Vérifications menées en 2005-2006

La CFP a opté pour la vérification d'activités de dotation, soit dans un ministère unique ou à l'échelle de plusieurs ministères, se fondant sur une évaluation du risque à l'aide des résultats de ses activités de surveillance. En 2005-2006, la CFP a lancé un projet visant à renforcer son cadre d'évaluation du risque. Celui-ci doit permettre une meilleure intégration de la planification de la vérification dans le cadre des autres activités de surveillance de la CFP, et de mettre au point un plan de vérification quinquennal.

Voici les vérifications déposées au printemps de 2006.

Vérification de l'Agence spatiale canadienne (ASC) : Par suite des questions soulevées par la CFP dans notre évaluation du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation de l'ASC, la CFP a décidé de vérifier les activités de dotation de l'Agence. La vérification a permis de relever plusieurs lacunes sur le plan de la gestion des opérations de dotation. On a également noté un manque de leadership et de responsabilisation en matière de gestion des ressources humaines. Les travaux de vérification ont également révélé une mauvaise compréhension des rôles et responsabilités des gestionnaires, et des conseillers et conseillères en RH. Par ailleurs, l'ASC n'a pas su intégrer la planification des RH dans sa planification globale, et les activités de dotation se sont déroulées sur une base ponctuelle. De plus, selon les conclusions du rapport de vérification, l'ASC n'a pas respecté le principe du mérite et les valeurs de dotation dans 48 % des opérations de dotation examinées. À la suite de nos constatations, la CFP a imposé des conditions touchant les pouvoirs de délégation de l'ASC en décembre 2005. Ces conditions demeureront en vigueur jusqu'à ce que la CFP constate que l'ASC a effectivement mis en place un système de dotation approprié.

Vérification de suivi auprès du Commissariat à la protection de la vie privée du Canada (CPVP) : En juillet 2003, la CFP a révoqué le pouvoir délégué au CPVP en matière de dotation des postes de cadres de direction et imposé des mesures correctives à la délégation des pouvoirs de dotation pour les postes autres que ceux de direction. À la suite de cette vérification, la CFP a surveillé les progrès accomplis par le CPVP quant au règlement des problèmes soulevés, notamment en menant deux vérifications de suivi, la première en juin 2004 et une autre, plus récemment, en mai 2006. La vérification de suivi de 2006 a permis de constater que le CPVP avait considérablement amélioré ses systèmes et pratiques de dotation. Le CPVP dispose maintenant de systèmes conçus pour offrir l'assurance raisonnable que ses activités de dotation respectent le principe du mérite et les valeurs de

dotation. La CFP a par conséquent conclu que le CPVP avait répondu adéquatement aux recommandations du rapport de suivi de juin 2004 et satisfait aux exigences essentielles relatives à la mise en œuvre de la nouvelle LEFP. Elle a donc retiré les conditions imposées en 2003 et délégué à nouveau le pouvoir de procéder à des nominations pour les postes du groupe de la direction. Le CPVP dispose maintenant de la délégation type en ce qui touche les pouvoirs de nomination et des exigences au chapitre de la responsabilisation.

Les vérifications qui suivent sont en cours d'élaboration et devraient être publiées à l'automne de 2006.

Vérification des nominations intérimaires touchant le groupe de la direction (EX) : La vérification a été menée pour déterminer si les cadres ministériels de contrôle de la gestion touchant les nominations intérimaires visant des périodes de plus de quatre mois au groupe de la direction, et de plus de six mois au sein de ce groupe étaient efficaces, et si les décisions de dotation relatives à ces nominations répondaient aux exigences de la LEFP, au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* et aux lignes directrices pertinentes. Les ministères choisis pour cette vérification sont : le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, le Commissariat aux langues officielles, Finances Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada, Défense nationale, Ressources naturelles, Statistique Canada, Transports Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Vérification de l'état de préparation pour la mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) : La CFP a lancé cette vérification pour déterminer dans quelle mesure certains ministères satisfaisaient aux éléments essentiels en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP. La vérification a porté plus particulièrement sur les lignes directrices obligatoires, les ententes de délégation, la formation des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines, les communications sur la nouvelle loi ainsi que le suivi et la surveillance des activités de dotation. Les ministères choisis pour cette vérification sont : Santé Canada, la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire, la Défense nationale, le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, la Commission de la fonction publique et la Gendarmerie royale du Canada.

Vérification de suivi de 2006 auprès de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (CPPM) : En octobre 2004, la CFP a retiré à la CPPM les pouvoirs de dotation des postes du groupe de la direction qui lui avaient été délégués et lui a imposé des conditions sur la délégation des pouvoirs de dotation des postes autres que ceux de la direction. L'objectif de la vérification de suivi de 2006 est d'évaluer les progrès accomplis par la CPPM quant aux problèmes qui ont été soulevés.

Dans le passé, alors que les ministères s'occupaient de la plupart des activités de dotation, c'était la CFP qui gérait exclusivement toutes les activités de ressourcement du groupe de la direction. En vertu de la nouvelle LEFP, la CFP a décidé de déléguer aux administrateurs généraux et administratrices générales les pouvoirs de faire des nominations au groupe de la direction. En même temps, la CFP a décidé d'exercer des activités de surveillance particulières au regard de cette délégation, tout au moins à court terme. Ces activités de surveillance prendront la forme d'une **vérification des nominations de cadres de direction**, laquelle consistera à évaluer dans quelle mesure les ministères sont efficaces dans l'exercice des nouveaux pouvoirs qui leurs sont délégués relativement à la dotation des postes appartenant à la catégorie de la direction. La CFP devrait rendre compte des résultats de cette vérification à l'automne de 2007.

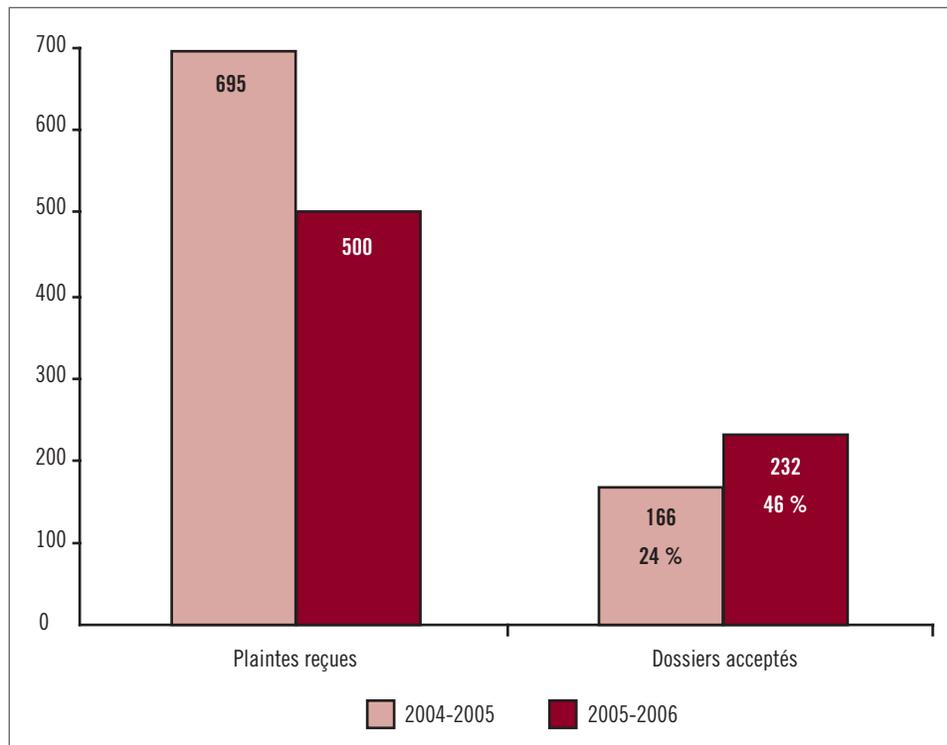
4.4 Enquêtes menées en 2005-2006

En 2005-2006, la CFP a mené des enquêtes portant sur divers processus de nomination dans les cas où les problèmes soulevés semblaient avoir influé sur le processus de sélection.

En 2005-2006, la CFP a reçu 500 demandes d'enquête (figure 12). À l'exception d'une seule, toutes ont été reçues au cours du dernier trimestre de l'exercice et elles avaient trait à des processus de nomination lancés avant le 31 décembre 2005, en vertu de l'ancienne LEFP. Les enquêtes dans le cadre de cette loi se poursuivent, au fur et à mesure que les processus de sélection mis en route avant le 31 décembre 2005 sont menés à terme.

*En 2005-2006,
la CFP a reçu 500 demandes
d'enquête [...].*

Figure 12 - Enquêtes : Nombre de plaintes reçues et nombre de dossiers acceptés



- À la fin de l'année, 232 dossiers (46 %) avaient donné lieu à une enquête, comparativement à 24 % en 2004-2005.

Parmi les questions soulevées figurent :

- les questions concernant les qualifications liées à un concours;
- les préoccupations concernant des processus auxquels le grand public était admissible;
- les questions visant l'administration d'une liste d'admissibilité établie à la suite d'un processus de sélection dans le cadre de l'ancienne LEFP;
- d'autres problèmes concernant les concours ou les processus sans concours.

En 2005-2006 :

- 159 dossiers ont été fermés, dont 32 (ou 20 %) dans lesquels la plainte était fondée (problème dans le processus de dotation);
- 66 (ou 42 %) ont été résolus (par la médiation ou par d'autres types de méthodes de résolution des conflits);
- 37 (ou 23 %) dans lesquels la plainte n'était pas fondée;
- 24 (ou 15 %) ont été retirés ou annulés.

En comparaison, il y a eu 300 dossiers qui ont été fermés au cours de l'exercice précédent, dont un nombre important (160) ayant été annulés, parmi ceux-ci l'on comptait des plaintes collectives.

Études de cas : Les études de cas ci-après portent sur des enquêtes menées en vertu de l'ancienne LEFP et illustrent le genre de problèmes que doit résoudre la CFP au regard du système de dotation.

Étude de cas n° 1 – Irrégularités fondamentales dans le processus de nomination intérimaire

Il s'agit de huit nominations intérimaires de longue durée au ministère de la Défense nationale, qui ont été prolongées sans qu'il y ait aucun avis de droit d'appel affiché. De plus, les postes occupés par le personnel intérimaire ont été reclassifiés à un niveau supérieur.

À la suite de notre enquête, deux irrégularités fondamentales ont été relevées concernant la façon dont le Ministère a abordé les nominations intérimaires :

- Le Ministère n'a pas respecté l'obligation prévue par la *Loi* d'afficher les avis de droit d'appel lorsque les postes dans lesquels les fonctionnaires sont intérimaires ont été reclassifiés et que ces mêmes personnes sont nommées à un niveau supérieur.
- Le Ministère a utilisé les nominations intérimaires comme des solutions à d'autres situations, à long terme et essentiellement d'une durée déterminée; plutôt que de les utiliser pour satisfaire à des exigences réellement temporaires conformément au *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*.

Avant que des mesures correctives puissent être recommandées, le Ministère avait déjà entrepris des démarches pour régler la situation. Voici ce qu'il a fait :

- établissement de dates cibles pour régler tous les dossiers de nomination intérimaire de longue durée;
- établissement d'un mécanisme d'approbation par lequel les spécialistes des ressources humaines et la haute direction surveillent les nominations intérimaires.

La CFP s'est dite satisfaite des mesures prises par ce ministère pour corriger la situation et éviter que le problème ne se présente de nouveau. À titre d'organisme de surveillance, elle veillera aux mesures prises par le Ministère.

Étude de cas n° 2 – Irrégularités fondamentales dans la méthode de vérification des références

En février 2005, l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) a mis en œuvre une nouvelle méthode de dotation en faisant appel à des répertoires de préqualification (RPQ) pour l'embauche. L'un des critères utilisé pour la sélection initiale des candidates et candidats inscrits au RPQ était d'avoir obtenu une note d'au moins 90 % au regard d'une qualification donnée. Dans le cadre du processus d'évaluation des candidates et candidats, des questionnaires aux fins de vérification des références avaient été envoyés aux superviseurs et superviseuses. Les répondants et répondantes devaient répondre à chaque question en cochant la case applicable. Lors de son enquête, la CFP a relevé deux irrégularités fondamentales concernant la méthode de vérification des références utilisée pour évaluer la qualification visée ainsi que d'autres qualifications :

- Tout ce que le jury de sélection avait réellement obtenu des répondants et répondantes était un avis non justifié, exception faite des cotes indiquées sur les questionnaires. Le jury n'a demandé aucune justification de ces cotes aux répondants et répondantes.
- Le jury de sélection n'a utilisé que les cotes des répondants et répondantes plutôt que d'arriver à ses propres conclusions au sujet des qualités personnelles de chacun des candidats.

La CFP a exigé que l'Agence mette sur pied un nouveau jury de sélection et qu'elle prépare un nouveau plan de vérification des références afin que le nouveau jury ait en main l'information nécessaire pour émettre ses propres conclusions sur les qualités personnelles.

Étude de cas n° 3 – Certificats de compétence requis non fournis

Le ministère de Pêches et Océans a mené un concours ouvert et inscrit 38 noms sur une liste d'admissibilité. À la décharge du Ministère, avant de procéder à l'embauche à partir de la liste, les responsables se sont rendu compte qu'une candidate ou un candidat retenu n'avait pas le certificat de compétence exigé. Le Ministère a alors décidé de procéder à un examen interne des documents de tous les autres candidats et candidates.

À la suite de cette enquête interne, le Ministère a demandé à la CFP de retirer le nom de personnes inscrites sur la liste d'admissibilité, car elles avaient réussi l'étape de la présélection sur de fausses prémisses et ne possédaient pas le certificat de compétence requis, comme le précisait l'Énoncé de qualités.

Notre enquête a permis de confirmer les constatations du Ministère selon lesquelles huit des candidats et candidates s'étant présentés au concours ne possédaient pas le certificat de compétence requis. Cependant, depuis l'établissement de la liste d'admissibilité, cinq personnes ont obtenu ledit certificat, alors que trois ne l'ont toujours pas.

La Commission a ordonné que tous les noms (huit au total) soient retirés de la liste d'admissibilité puisque les personnes visées n'auraient pas dû passer l'étape de la présélection et qu'elles n'auraient pas dû être jugées qualifiées.

Chapitre 5

Impartialité politique



Impartialité politique

5.1 Un nouveau régime – une tradition respectée

Le principe de la neutralité politique de la fonction publique constitue un élément crucial du régime du gouvernement canadien, et la neutralité politique est reconnue en tant que pierre angulaire d'une bonne gouvernance. La « neutralité politique » sous-entend que la fonction publique fait preuve de loyauté à l'égard du gouvernement du Canada, et non à l'égard du parti au pouvoir. Cette neutralité aide à s'assurer de la présence d'un ensemble de fonctionnaires prêts à soutenir les défis à long terme et à promouvoir la stabilité du gouvernement, et ce, même au cours des périodes de changement au niveau politique. Il s'agit d'une caractéristique de la fonction publique fédérale qui inspire confiance aux Canadiens et Canadiennes et que la CFP cherche à protéger avec vigilance.

L'impartialité politique et le mérite sont des principes fondamentaux de la vision canadienne à l'égard de la fonction publique fédérale depuis l'adoption de la première LEFP en 1908. L'article 30 de la LEFP actuelle indique que les nominations doivent respecter le principe du mérite et doivent être exemptes de toute influence politique, et la partie 7 fournit le cadre relatif aux activités politiques auxquelles les fonctionnaires peuvent participer. La CFP protège l'impartialité politique en créant des lignes directrices sur la façon de procéder à des nominations, de mener des vérifications et enquêtes, de répondre aux demandes de permission et de congé des fonctionnaires qui désirent se porter candidat ou candidate à une élection, et de fournir une orientation et des outils aux gestionnaires et fonctionnaires.

Activités politiques

La nouvelle LEFP prévoit un régime de gouvernance et de surveillance des activités politiques des fonctionnaires. Elle reconnaît la nécessité d'établir un équilibre entre, d'une part, le droit des fonctionnaires de participer à des activités politiques et, d'autre part, le principe d'une fonction publique impartiale. Les fonctionnaires ont la permission de participer à l'activité politique si cela ne porte pas ou ne semble pas porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Les activités politiques des administrateurs généraux et administratrices générales se limitent à l'exercice du droit de vote.

Le rôle de la CFP en ce qui concerne la protection de la neutralité politique de la fonction publique comprend les fonctions suivantes :

La CFP protège l'impartialité politique en créant des lignes directrices sur la façon de procéder à des nominations, de mener des vérifications et enquêtes, de répondre aux demandes de permission et de congé des fonctionnaires qui désirent se porter candidat ou candidate à une élection, et de fournir une orientation et des outils aux gestionnaires et fonctionnaires.

- fournir une orientation concernant les activités politiques;
- examiner et, le cas échéant, approuver les demandes de permission et de congé pour être candidat ou candidate à une élection ou tenter de le devenir;
- enquêter sur les allégations concernant des activités politiques irrégulières.

Les dispositions de la LEFP touchent les activités politiques aux niveaux fédéral, provincial, territorial et municipal, et s'appliquent aux fonctionnaires des organisations fédérales assujetties à la LEFP. Ces dispositions s'appliquent également aux organismes suivants, pour lesquels la loi habilitante indique que les dispositions de la LEFP portant sur les activités politiques s'appliquent aux membres de leur personnel :

- Les Instituts de recherche en santé du Canada;
- Le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada;
- L'Agence du revenu du Canada;
- L'Agence Parcs Canada;
- L'Office national du film du Canada.

Avant l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, la CFP a fourni une orientation aux ministères et organismes :

- en adoptant le *Règlement concernant les activités politiques*, qui établit le processus relatif aux demandes de permission et à l'approbation des demandes des personnes qui veulent se porter candidat ou candidate à tous les ordres de gouvernement;
- en rédigeant un document d'orientation qui explique les droits et obligations des fonctionnaires en ce qui concerne les activités politiques dans le cadre de la LEFP;
- en élaborant un outil d'auto-évaluation à l'intention des fonctionnaires qui clarifie leurs rôles et responsabilités.

En vertu de la LEFP et du *Règlement concernant les activités politiques*, il est maintenant possible pour quiconque de présenter une allégation relative à des activités politiques irrégulières de la part de fonctionnaires fédéraux. La CFP peut enquêter sur ces allégations (voir l'encadré « Enquêtes sur les allégations relatives à des activités politiques irrégulières » ci-dessous). La CFP peut également lancer une enquête en se fondant sur une allégation

[...] il est maintenant possible pour quiconque de présenter une allégation relative à des activités politiques irrégulières de la part de fonctionnaires fédéraux. La CFP peut enquêter sur ces allégations [...].

provenant d'autres sources d'information. Toutefois, seule une personne qui se porte ou s'est portée candidat ou candidate à une élection peut présenter une allégation selon laquelle un administrateur général ou une administratrice générale a contrevenu à la LEFP.

Enquête sur des allégations relatives à des activités politiques irrégulières

La tenue d'enquêtes indépendantes sur des allégations relatives à des activités politiques irrégulières de la part de fonctionnaires, d'administrateurs généraux ou d'administratrices générales constitue une composante centrale du rôle confié à la CFP en vertu de la nouvelle LEFP. De telles enquêtes contribuent à accroître la sensibilisation au sein de la fonction publique à l'égard de l'importance de l'impartialité politique.

Au cours du dernier trimestre de 2005-2006, la CFP a enquêté sur des allégations relatives à des activités politiques irrégulières. Pendant la campagne électorale fédérale, une personne a envoyé un courriel au ministère du Patrimoine canadien (avec copies conformes à la CFP et au Secrétariat du Conseil du Trésor) au sujet d'un site Web dans lequel apparaissait un texte sur les élections fédérales de 2006. Le texte mentionnait qu'un membre du personnel de Patrimoine canadien avait conçu un site Web pour le compte d'un candidat. L'article indiquait aussi que le fonctionnaire avait fourni un numéro de télécopieur gouvernemental et une adresse courriel gouvernementale en tant que personne-ressource officielle responsable de l'information concernant le site Web du candidat.

En février 2006, la CFP a lancé une enquête qui lui a permis de déterminer qu'il y a quelques années, l'employé en question avait aidé un ami à enregistrer le nom d'un site Web. Le nom du fonctionnaire et les coordonnées du gouvernement s'étaient retrouvées par inadvertance en tant qu'information sur la personne-ressource responsable de l'enregistrement du nom. En 2006, l'ami en question est devenu candidat lors des élections fédérales et a activé un site Web personnel enregistré sous le nom de l'employé de Patrimoine canadien.

Lorsque l'employé a appris que son nom y figurait à titre de personne-ressource, il a pris immédiatement des mesures pour que son nom (et coordonnées) soit retiré.

Après avoir examiné la situation, la CFP a conclu que la participation de l'employé à des activités politiques irrégulières n'était pas volontaire. Par conséquent, aucune autre mesure n'a été requise dans ce cas.

5.2 Candidature à une élection – permission et congé accordés

Conformément à son rôle de protection de l'impartialité politique de la fonction publique, la CFP examine les demandes de permission des fonctionnaires afin de leur permettre de se porter candidats ou candidates à une élection ou de tenter de le devenir. En vertu de l'ancienne LEFP, ce type d'examen n'avait lieu que pour les élections fédérales, provinciales et territoriales. Selon le paragraphe 33(3) de l'ancienne loi, la Commission peut accorder un tel congé 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 ». Le tableau ci-dessous, qui porte sur les exercices 2000-2001 à 2004-2005, montre le nombre de demandes présentées par des fonctionnaires qui ont été acceptées ou rejetées.

Tableau 3 - Demandes de congé présentées en vertu du paragraphe 33(3) de l'ancienne LEFP, de 2000-2001 à 2004-2005¹⁸

Exercice	Élections fédérales, provinciales et territoriales	
	Demandes accordées	Demandes rejetées
2000-2001	4	
2001-2002	1	
2002-2003	5	
2003-2004	15	3
2004-2005 ¹⁹	6	
TOTAL	31	3

Source : Système de suivi interne de la CFP

¹⁸ Voir ci-dessous pour la période de l'exercice 2005-2006 couverte par l'ancienne LEFP.

¹⁹ Erratum : Dans le paragraphe 2.169 du volume 2 du Rapport annuel 2004-2005 de la CFP, les chiffres indiqués sont inexacts en ce qui concerne le nombre de demandes approuvées et rejetées en 2004-2005. Comme l'indique le tableau ci-dessus, au cours de l'exercice en question, la CFP a reçu et approuvé six demandes de congé sans solde pour permettre à des fonctionnaires de se porter candidats ou candidates à une élection.

Transition vers la nouvelle loi et période électorale

La nouvelle LEFP a étendu la portée du régime relatif aux activités politiques afin d'y inclure les élections municipales, qui viennent s'ajouter aux élections fédérales, provinciales et territoriales. La CFP peut accorder une permission si elle estime que la candidature du ou de la fonctionnaire ne nuira pas ou ne semblera pas nuire à l'impartialité politique de la fonction publique. Pour rendre une telle décision, la CFP peut prendre en compte des facteurs comme la nature de l'élection, la nature des fonctions de la personne ainsi que le niveau et la visibilité du poste de cette dernière. Si la CFP rejette une demande, le ou la fonctionnaire peut présenter ultérieurement une autre demande de permission si la nature de ses fonctions a changé.

- Si une personne est élue lors d'une élection fédérale, provinciale ou territoriale, elle cesse d'être fonctionnaire. Dans le cas d'une élection municipale, la CFP peut accorder une permission conditionnelle à la personne pour lui permettre de prendre un congé sans solde; dans le cas contraire, la personne cesse d'être fonctionnaire après avoir été déclarée élue.

Des élections fédérales ont été déclenchées le 29 novembre 2005, ce qui signifie que la période électorale chevauchait deux régimes différents pendant l'exercice 2005-2006. Du 1^{er} avril 2005 au 30 décembre 2005, les demandes relatives aux candidatures à des élections étaient régies par l'ancienne LEFP, puis après le 30 décembre 2005, elles étaient assujetties au régime relatif aux activités politiques de la nouvelle loi.

Au cours de la période du 1^{er} avril 2005 au 30 décembre 2005, la CFP a reçu 12 demandes de congé pour obtenir la permission d'être candidat ou candidate à une élection ou de tenter de le devenir en vertu de l'ancienne LEFP.

- Pendant cette période, dix demandes ont été accordées en ce qui concerne les élections fédérales. Ce nombre comprend une demande de candidature aux élections fédérales qui a d'abord été rejetée, puis elle a été présentée de nouveau et a finalement été approuvée. La CFP a approuvé une demande de congé relative à une candidature à une future élection provinciale en Saskatchewan.

La nouvelle LEFP a étendu la portée du régime relatif aux activités politiques afin d'y inclure les élections municipales, qui viennent s'ajouter aux élections fédérales, provinciales et territoriales. La CFP peut accorder une permission si elle estime que la candidature du ou de la fonctionnaire ne nuira pas ou ne semblera pas nuire à l'impartialité politique de la fonction publique.

Tableau 4 - Demandes de congé présentées en vertu du paragraphe 33(3) de l'ancienne LEFP, du 1^{er} avril 2005 au 30 décembre 2005

Type d'élections	Demandes approuvées	Demandes rejetées
Élections fédérales	10	1
Élections provinciales	1	
TOTAL	11	1

Source : Système de suivi interne de la CFP

La CFP a d'abord refusé la demande de congé d'une fonctionnaire qui voulait poser sa candidature à une élection fédérale, car les fonctions se rattachant au poste de la personne concernée comprenaient des rapports étroits avec un cabinet de ministre. Si la candidate n'avait pas été élue, sa participation à l'élection fédérale pourrait avoir été perçue comme semblant porter atteinte à sa capacité d'exécuter ses fonctions de façon impartiale. Le ministère a ensuite muté la fonctionnaire à de nouvelles fonctions. Une nouvelle demande de candidature a été présentée en tenant compte des nouvelles fonctions, et la demande a été approuvée. Le ministère et la fonctionnaire ont accepté la condition imposée par la CFP, à savoir une « période de restriction » d'un an au retour de l'employée à la fonction publique au cours de laquelle elle ne retournerait pas occuper son poste d'origine.

En vertu de la nouvelle loi, du 31 décembre 2005 au 31 mars 2006, sept demandes de permission de se porter candidat ou candidate à des élections municipales ont été reçues, de même qu'une demande de candidature à une élection territoriale. En date du 31 mars 2006, trois demandes de permission de se porter candidat ou candidate à une élection municipale ont été approuvées.

En vertu de la nouvelle loi, du 31 décembre 2005 au 31 mars 2006, sept demandes de permission de se porter candidat ou candidate à des élections municipales ont été reçues, de même qu'une demande de candidature à une élection territoriale.

Tableau 5 - Demandes de permission de se porter candidat ou candidate, ou de se présenter à une élection en vertu de la partie 7 de la LEFP, du 31 décembre 2005 au 31 mars 2006

Type d'élection	Demandes approuvées	Demandes en attente d'une décision en date du 31 mars 2006
Élection municipale	3	4
Élection territoriale		1
TOTAL	3	5

Source : Système de suivi interne de la CFP

5.3 Surveillance de l'impartialité politique de la fonction publique

L'une des principales préoccupations de la CFP est de maintenir, dans la réalité et dans la perception des gens, une fonction publique impartiale. La CFP a l'intention de surveiller et d'évaluer l'état de l'impartialité politique de la fonction publique, et d'en faire rapport. Pour ce faire, elle recueillera et analysera l'information en provenance de diverses sources afin de gérer les risques liés à l'impartialité de la fonction publique et de prendre des mesures correctives s'il y a lieu. La démarche consistera en partie à surveiller et à évaluer le travail des ministères et organismes pour aider à préserver l'impartialité, réelle et perçue, de la fonction publique, et pour faire rapport à cet égard.

La CFP a l'intention de surveiller tout enjeu ou toute situation en évaluant le risque pour l'impartialité, réelle ou perçue, de la fonction publique.

Les ministères et les organismes ont un rôle clé à jouer dans ce domaine, et la CFP a établi des attentes à leur égard, y compris les suivantes :

- fournir de l'information, des conseils et de l'aide aux fonctionnaires en ce qui concerne leurs droits et obligations lorsqu'ils participent à des activités politiques;
- demander conseil à la CFP sur des questions qui comportent un risque pour l'impartialité politique, et au sujet desquelles la CFP peut devoir prendre des mesures même si aucune allégation n'est présentée à la CFP;
- assurer le respect des exigences de la CFP en ce qui concerne une demande de permission d'être candidat ou candidate à une élection;
- fournir de l'aide à la CFP en ce qui concerne la conduite de ses enquêtes ainsi que l'administration des mesures correctives qu'elle a prises à la suite de telles enquêtes.

La CFP a l'intention de surveiller tout enjeu ou toute situation en évaluant le risque pour l'impartialité, réelle ou perçue, de la fonction publique. La CFP pourrait ainsi prendre d'autres mesures pour renforcer, au besoin, la

La CFP est préoccupée par l'impartialité politique, réelle et perçue, qui peut se produire à l'occasion des mouvements non surveillés de fonctionnaires vers les cabinets de ministres et en provenance de ceux-ci, en tant que membres du personnel exonéré [...].

protection de l'impartialité. Parmi ces mesures, la CFP pourrait surveiller plus attentivement certains types de situations, fournir une rétroaction aux administrateurs généraux et administratrices générales sur le rendement de leur organisation en matière de protection de l'impartialité. Elle pourrait également donner une meilleure orientation ou un meilleur soutien aux organisations pour les aider à améliorer leur rendement en la matière.

5.4 Mouvements de personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres

Un des facteurs cruciaux à prendre en compte en ce qui concerne la dotation dans la fonction publique est le maintien, dans la réalité comme dans la perception des gens, de l'impartialité de la fonction publique; la neutralité politique de cette dernière est un élément essentiel du mandat de la CFP. La CFP est préoccupée par l'impartialité politique, réelle et perçue, qui peut se produire à l'occasion des mouvements non surveillés de fonctionnaires vers les cabinets de ministres et en provenance de ceux-ci, en tant que membres du personnel exonéré (personnel exonéré des procédures de nomination habituelles en vertu de la LEFP).

- Le Conseil du Trésor alloue un budget aux ministres pour leur permettre d'embaucher du personnel exonéré. Les conditions d'emploi s'appliquant au personnel exonéré sont énumérées dans les Lignes directrices à l'intention des cabinets des ministres du Conseil du Trésor²⁰.
- Selon l'étude statistique de la CFP intitulée La nomination prioritaire du personnel des cabinets de ministres à la fonction publique fédérale,²¹ qui portait sur la période entre l'exercice 1993-1994 et l'exercice 2003-2004, le nombre de personnes employées dans des cabinets de ministres s'élevait à 507 en date du 31 mars 2003.

Parmi les changements apportés au Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat, notons que des limites plus strictes ont été imposées aux activités auxquelles peuvent participer les membres du personnel exonéré après leur

²⁰ Le personnel exonéré ne correspond pas au personnel de soutien ministériel en affectation au sein d'un cabinet de ministre. Le personnel du ministère comprend une adjointe ou un adjoint ministériel dont les fonctions seraient habituellement d'assurer la liaison entre le cabinet du ou de la ministre et le ministère, de gérer l'échange d'information et de documents et de fournir des conseils sur les enjeux ministériels au ou à la ministre ainsi qu'aux membres de son personnel exonéré, en collaboration avec le ou la sous-ministre et les cadres de direction du ministère. Le personnel du ministère peut fournir seulement des conseils ministériels de nature non politique qui font partie du domaine des responsabilités du portefeuille du ou de la ministre, et il n'exécutera aucune fonction liée aux relations publiques. Ces fonctionnaires ne font pas partie du personnel exonéré et demeurent des membres du personnel du ministère.

²¹ Vous pouvez consulter l'étude sur le site suivant : http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/statistical/2006/priority_appointments/priority_appointments_f.htm

départ d'un cabinet de ministre, y compris une interdiction de s'adonner à des activités de lobbying pendant cinq ans. Parallèlement, le projet de loi C-2, la *Loi fédérale sur la responsabilité*, éliminerait le droit de priorité en ce qui concerne les nominations à des postes de la fonction publique dont profitent actuellement des membres du personnel des cabinets ministériels après la fin de leur emploi au sein d'un cabinet de ministre²³. Ensemble, ces changements peuvent rendre plus difficile la tentative de trouver du personnel pour les cabinets de ministres et peuvent accroître la probabilité qu'un plus grand nombre de fonctionnaires soient invités à travailler en tant que membres du personnel exonéré afin de pallier à l'éventuelle pénurie.

Les fonctionnaires qui travaillent comme membres du personnel exonéré dans un cabinet de ministre peuvent acquérir une précieuse connaissance des enjeux auxquels est confronté un gouvernement et du processus d'élaboration des politiques. Cette connaissance et cette expérience peuvent ensuite être utilisées dans le cadre du travail dans la fonction publique. Toutefois, la CFP considère que le temps passé par un ou une fonctionnaire comme membre du personnel exonéré d'un cabinet de ministre doit être d'une durée déterminée. En outre, le ou la fonctionnaire doit avoir obtenu un congé sans solde pour son poste dans la fonction publique, et de tels mouvements doivent faire l'objet d'une surveillance. De plus, l'emploi d'un ou d'une fonctionnaire en tant que membre du personnel exonéré ne doit pas dicter les décisions prises en ce qui concerne l'organisation et la dotation des postes dans la fonction publique.

La CFP a enquêté sur les circonstances entourant deux demandes en provenance de ministères qui désiraient accorder un droit de priorité pour la nomination de deux membres du personnel du ministère en vertu de la LEFP (voir l'encadré ci-après « Nominations à des postes fictifs »). Il est devenu évident que dans ces deux cas, une personne au sein du cabinet du ou de la ministre a cherché à influencer les décisions en matière de nomination dans une organisation de la fonction publique. Ce comportement contrevient aux valeurs de la fonction publique du Canada et démontre les risques d'abus au sein du système de nomination. Les nominations externes et internes à la fonction publique doivent être fondées sur le mérite, et être faites d'une façon juste et transparente, sans même le soupçon d'une influence politique ou de favoritisme personnel.

Les nominations externes et internes à la fonction publique doivent être fondées sur le mérite, et être faites d'une façon juste et transparente, sans même le soupçon d'une influence politique ou de favoritisme personnel.

²² Pour en apprendre davantage sur l'utilisation des priorités de nomination du personnel dans les ministères, veuillez consulter « La gestion des droits de priorité » dans le chapitre 6.

Nominations à des postes fictifs

Après les élections fédérales de janvier 2006, la CFP a reçu des demandes de deux ministères (Santé Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) pour déterminer si, en vertu de la LEFP, deux membres du personnel des cabinets de ministres bénéficiaient d'un droit de priorité accordé aux fins de nomination. Ces demandes indiquaient que les deux employés en question étaient des fonctionnaires en congé des postes auxquels ils avaient été nommés dans le cadre du Programme de rémunération d'affectation spéciale (PRAS), tout en exécutant leurs fonctions dans les cabinets de ministres.

Une enquête menée par la CFP en ce qui concerne ces nominations dans le cadre du PRAS a permis de conclure que ces nominations concernaient, en fait, des postes fictifs, car ces postes n'existaient que sur papier. Les postes en question avaient été créés spécialement pour ces employés, mais ces personnes n'ont jamais exécuté les fonctions liées à ces affectations spéciales, et il n'a jamais été prévu qu'elles le fassent. Ces personnes ont plutôt quitté les postes en question immédiatement pour prendre des congés sans solde afin d'exécuter des fonctions au sein du groupe du personnel exonéré des cabinets de ministres.

Une nomination faite dans le cadre du PRAS a donné lieu à une demande directe d'une personne au sein d'un cabinet de ministre visant à faciliter la mutation d'un fonctionnaire à un poste de membre du personnel exonéré de ministre. L'autre nomination a été faite à l'initiative de l'employé lui-même, qui était à ce moment en congé autorisé d'un autre ministère alors qu'il travaillait comme chef du personnel au cabinet du ou de la ministre. Sa demande de mutation a été traitée directement au cabinet du ou de la sous-ministre, ce qui a facilité la nomination dans le cadre du PRAS.

La Commission a conclu que les ministères avaient violé les conditions relatives à leur pouvoir de dotation délégué en utilisant un outil de nomination de façon abusive, à savoir le PRAS. Par conséquent, les deux nominations à ces postes fictifs ont été révoquées. Les deux personnes concernées conservaient leur droit de priorité en tant que membres du personnel exonéré de cabinets de ministres.

À la suite du travail qu'elle a effectué concernant l'étude statistique sur les nominations prioritaires du personnel des cabinets de ministres, et en tenant compte des résultats de l'enquête qui se trouvent dans l'encadré ci-dessus, la CFP a déterminé que divers moyens avaient été utilisés pour procéder à de tels mouvements entre la fonction publique et les cabinets de ministres en ce qui concerne le personnel exonéré, notamment des affectations dans le cadre du programme Échanges Canada et des congés sans solde. La CFP a examiné le nombre de fonctionnaires qui, au cours des 10 dernières années, sont allés travailler dans un cabinet de ministre sans interruption de service pour ensuite retourner occuper un poste dans la fonction publique, pour le même ministère ou pour un autre, toujours sans interruption de service. Il semble qu'une centaine de fonctionnaires aient effectué un tel mouvement.

Contrôles et surveillance nécessaires – La Politique sur le congé non rémunéré du Conseil du Trésor permet aux membres du personnel de prendre des congés sans solde pour aller travailler dans le bureau d'une députée ou d'un député fédéral, mais elle ne prévoit aucune mesure de surveillance. Des préoccupations ont été soulevées à cet égard, car cela pourrait créer des situations pouvant comporter des risques pour l'impartialité politique, réelle et perçue, de la fonction publique. Les attentes doivent être claires, et une surveillance doit être effectuée.

En tant qu'entité qui exerce un mandat que le Parlement a inscrit dans la loi, la CFP considère que la surveillance et les contrôles appropriés doivent être mis en place, de préférence au moyen d'une modification législative. La CFP a discuté de la nécessité de surveiller et de contrôler ce type de mouvement de personnel avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor. À la suite de nos discussions, une solution en matière de politique semblait possible. Cependant, le Secrétariat a récemment indiqué ce qui suit :

- Vu le retrait prochain des priorités accordées au personnel exonéré et les besoins continus des ministres, il ne serait sans doute pas souhaitable de mettre en œuvre des mesures qui pourraient empêcher ces derniers de nommer les personnes appropriées aux postes offerts dans leur cabinet.
- L'Initiative du renouvellement des politiques du Conseil du Trésor tentera, de façon continue, de clarifier les pouvoirs et les responsabilités liés aux dispositions sur les congés sans solde des fonctionnaires qui acceptent de travailler à titre de membres du personnel exonéré.

La CFP estime qu'il est important que cette lacune dans le cadre de surveillance des mouvements des personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres soit examinée, dans l'intérêt de la neutralité, réelle et perçue, de la fonction publique. La CFP continuera de surveiller ces mouvements dans la mesure où les outils disponibles le permettent.

La CFP estime qu'il est important que cette lacune dans le cadre de surveillance des mouvements des personnes entre la fonction publique et les cabinets de ministres soit examinée, dans l'intérêt de la neutralité, réelle et perçue, de la fonction publique.

Chapitre 6
Questions d'intérêt



Questions d'intérêt

6.1 Gestion des droits de priorité

Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP), certaines personnes qui traversent une période de transition professionnelle ou de transition des effectifs peuvent se voir accorder le droit d'être nommées en priorité absolue à des postes de la fonction publique pour lesquels elles possèdent les qualifications. Parmi les bénéficiaires de priorité de nomination, on retrouve notamment les fonctionnaires excédentaires et mis en disponibilité, les fonctionnaires en congé prolongé dont les postes ont été dotés par des remplaçants ou remplaçantes, le personnel des cabinets de ministres qui cesse d'occuper cette fonction et les fonctionnaires qui ont droit à une priorité de nomination en raison de la réinstallation de leur conjoint ou conjointe.

Au cours de l'exercice 2005-2006, un nouveau droit de priorité de nomination a été établi en vertu du REFP pour le personnel exonéré du ou de la gouverneure générale, selon le modèle de priorité de nomination accordée au personnel des cabinets de ministres. La priorité de nomination accordée aux membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) a également été élargie. Aux termes de l'ancien règlement seuls les membres qui étaient devenus handicapés à la suite d'un service spécial pouvaient bénéficier d'une priorité de nomination. En revanche, le nouveau règlement prévoit une priorité de nomination pour tous les membres libérés pour raisons médicales.

La Commission de la fonction publique (CFP) conserve la responsabilité d'administrer ces priorités afin de s'assurer que les droits des bénéficiaires de priorité sont respectés et que les organisations d'embauche effectuent l'évaluation de ces personnes de façon juste et transparente.

Comme il était indiqué dans le rapport annuel de l'année dernière, la CFP a conçu un nouveau Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP), qui a été mis en place le 15 août 2005. Ce système permet à la CFP et aux organisations d'accéder à des rapports qu'elles peuvent utiliser pour déterminer la mesure dans laquelle une organisation a respecté les droits de priorité. La CFP fera usage de ces rapports pour effectuer une surveillance rigoureuse en 2006-2007.

Dans l'ensemble, 1 109 nouvelles personnes répondaient aux conditions pour obtenir une priorité de nomination en 2005-2006, ce qui s'ajoute aux 1 044 personnes dont les droits de priorité issus de l'exercice précédent ont été reportés (voir l'annexe 6, tableau 32 – Administration des priorités, total de la fonction publique).

La CFP conserve la responsabilité d'administrer ces priorités afin de s'assurer que les droits des bénéficiaires de priorité sont respectés et que les organisations d'embauche effectuent l'évaluation de ces personnes de façon juste et transparente.

Tableau 6 - Nouveaux droits de priorité selon l'année financière²³

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Congé ²⁴	114	193	179	171	214
Personnel des cabinets de ministres ²⁴	47	30	68	34	41
Mise en disponibilité ²⁴	7	20	24	20	9
Fonctionnaires excédentaires	276	231	567	210	282
Fonctionnaires devenus handicapés	58	65	51	42	34
Membres des Forces canadiennes et de la GRC libérés pour des raisons médicales	25	37	54	60	78
Réinstallation du conjoint ou de la conjointe	263	277	314	360	364
Réintégration de bénéficiaires de priorité acceptant un poste de niveau inférieur	48	82	61	61	83
Personnel exonéré du gouverneur général	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	4
TOTAL	838	935	1 318	958	1 109

Le nombre de bénéficiaires de priorité varie d'un exercice à l'autre. Ce nombre varie en fonction des mesures entreprises soit par l'employeur, soit par un membre du personnel, et qui donnent lieu à des droits de priorité. Ces mesures comprennent notamment l'autorisation d'un congé, la réinstallation d'un conjoint ou d'une conjointe ou d'un conjoint de fait ou d'une conjointe de fait et le réaménagement des effectifs. Tel que signalé l'année dernière, la CFP a encore observé une augmentation du nombre de droits de priorité accordés aux membres des Forces canadiennes et de la GRC qui ont été libérés pour des raisons médicales. En 2005-2006, les droits de priorité de 201 personnes ont expiré, ce qui est conforme aux données des exercices précédents (voir l'annexe 6, tableau 32 - Administration des priorités, total de la fonction publique).

Au moyen de son système d'administration des priorités, la CFP a supervisé la nomination de 675 bénéficiaires de priorité en 2005-2006.

²³ Source des données :

Données de 2001-2002 : rapport annuel de 2001-2002

Données de 2002-2003 : rapport annuel de 2002-2003

Données de 2003-2004 : rapport annuel de 2003-2004

Données de 2004-2005 : rapport annuel de 2004-2005

Données de 2005-2006 : Système de gestion de l'information sur les priorités

²⁵ Ces trois types de droits de priorité sont des exigences de la LEFP et s'appliquent dans l'ordre indiqué. Tous les autres droits de priorité sont régis par le REFP et ne correspondent à aucun ordre particulier.

**Tableau 7 - Nominations de bénéficiaires de priorité
selon l'année financière²⁵**

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Congé	141	109	128	125	180
Personnel des cabinets de ministres	31	31	41	35	25
Mises en disponibilité	14	14	9	9	8
Fonctionnaires excédentaires	194	194	377	322	189
Fonctionnaires devenus handicapés	18	26	20	23	14
Membres des Forces canadiennes et de la GRC libérés pour des raisons médicales	20	18	29	36	48
Réinstallation du conjoint ou de la conjointe	117	127	141	136	191
Réintégration de bénéficiaires de priorité acceptant un poste de niveau inférieur	25	21	8	11	17
Personnel exonéré du gouverneur général	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	3
TOTAL	560	540	753	697	675

Bien que le nombre total de nominations de bénéficiaires de priorité n'ait pas diminué beaucoup depuis 2004-2005, le nombre de nominations de fonctionnaires excédentaires a chuté en 2005-2006 pour correspondre à un niveau comparable à celui de 2001-2002 et de 2002-2003.

Dans son rapport annuel de 2004-2005, la CFP a indiqué que le processus d'examen des dépenses annoncé dans le Budget de 2005 aurait probablement une grande incidence sur l'effectif de la fonction publique. Cet impact d'envergure s'explique par des économies de près de 11 milliards de dollars qui devaient être réalisées en cinq ans par des gains d'efficacité. Pour se préparer à ces répercussions, la CFP a mis en œuvre des séances de formation sur l'administration des priorités destinées aux organisations et elle a apporté des améliorations au Système de gestion de l'information sur les priorités.

La CFP maintient son engagement de fournir un appui aux organisations dans un contexte où les répercussions de l'examen des dépenses continuent de se faire sentir.

²⁵ Source des données :

Données de 2001-2002 : rapport annuel de 2001-2002

Données de 2002-2003 : rapport annuel de 2002-2003

Données de 2003-2004 : rapport annuel de 2003-2004

Données de 2004-2005 : rapport annuel de 2004-2005

Données de 2005-2006 : Système de gestion de l'information sur les priorités

Les administrateurs généraux et administratrices générales qui demandent l'autorisation à la CFP de nommer un bénéficiaire de priorité du personnel des cabinets de ministres à un poste du groupe de la direction doivent d'abord attester que la nomination n'entraîne pas de conflit d'intérêts entre les fonctions que la personne assumait comme membre du personnel du cabinet de ministre et celles qu'elle accomplira dans le cadre de son nouveau poste, ou qu'elle ne sera pas perçue comme telle.

6.2 Droits de priorité du personnel des cabinets de ministres

En vertu de la LEFP, certains membres du personnel des cabinets de ministres se voient accorder, dans certaines circonstances, une priorité de nomination absolue à des postes de la fonction publique pour lesquels ils possèdent les qualifications. Parmi les bénéficiaires de priorité, on trouve notamment le personnel supérieur exonéré qui compte au moins trois ans d'expérience au sein d'un cabinet de ministre et les fonctionnaires qui se sont vu accorder un congé pour occuper un poste dans un cabinet de ministre.

Étant donné que ces personnes font partie du personnel politique appelé à travailler en étroite collaboration avec les ministres, le risque de perception d'ingérence politique en ce qui a trait à leur nomination à la fonction publique est plus élevé, comparativement aux nominations d'autres bénéficiaires de priorité. Pour cette raison, la CFP a décidé d'exercer un certain contrôle sur ce droit de priorité, notamment par les moyens suivants :

- La CFP est le seul organisme habilité à confirmer que les personnes qui demandent une priorité de nomination de personnel des cabinets de ministres répondent aux critères énoncés à l'article 41 de la LEFP.
- La CFP n'a pas délégué les pouvoirs de nomination du personnel des cabinets de ministres à des postes du groupe de la direction.
- Les administrateurs généraux et administratrices générales qui demandent l'autorisation à la CFP de nommer un bénéficiaire de priorité du personnel des cabinets de ministres à un poste du groupe de la direction doivent d'abord attester que la nomination n'entraîne pas de conflit d'intérêts entre les fonctions que la personne assumait comme membre du personnel du cabinet de ministre et celles qu'elle accomplira dans le cadre de son nouveau poste, ou qu'elle ne sera pas perçue comme telle. Ils doivent également attester que la nomination est exempte d'influence politique et de favoritisme personnel et qu'elle ne semblera pas porter atteinte à l'impartialité de la fonction publique.

Tableau 8 - Demandes de confirmation de priorité pour le personnel des cabinets de ministres en 2005-2006²⁶

Demandes reçues	Demandes refusées	Priorités confirmées en vertu des critères énoncés à l'article 41 de la LEFP	Demandes en attente en date du 31 mars 2006
84	11	66	7

Sur les 84 demandes reçues relativement à la confirmation de priorités pour le personnel des cabinets de ministres en 2005-2006, 66 demandes répondaient aux critères énoncés à l'article 41. Une fois le droit de priorité confirmé, chaque personne peut décider de s'en prévaloir; le cas échéant, elle doit en informer la CFP. Pour la période 2005-2006, 41 bénéficiaires de priorité du personnel des cabinets de ministres ont informé la CFP qu'ils souhaitent se prévaloir de ce droit. En date du 31 mars 2006, 20 bénéficiaires de priorité du personnel des cabinets de ministres cherchaient activement à obtenir un poste dans la fonction publique en demandant à être inscrits au répertoire de priorités de la CFP.

Tableau 9 - Priorités accordées au personnel des cabinets de ministres de 2001-2002 à 2005-2006²⁷

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Nombre de bénéficiaires de priorité du personnel des cabinets de ministres qui ont fait valoir leur droit	47	30	68	34	41
Nombre de nominations	31	31	41	35	25
Nombre de bénéficiaires de priorité n'ayant pas été nommés avant l'expiration de leur droit	5	4	5	20	2

En 2005-2006, il y a eu 25 nominations de bénéficiaires de priorité du personnel des cabinets de ministres, dont une nomination au groupe de la direction. Il s'agit d'une baisse des nominations par rapport aux années précédentes, bien que le nombre de personnes qui décident de se prévaloir de leur droit ait augmenté comparativement à 2004-2005.

²⁶ Source des données : Unité de l'administration des priorités

²⁷ Source des données : Données de 2001-2002 : rapport annuel de 2001-2002

Données de 2002-2003 : rapport annuel de 2002-2003

Données de 2003-2004 : rapport annuel de 2003-2004

Données de 2004-2005 : rapport annuel de 2004-2005

Données de 2005-2006 : Système de gestion de l'information sur les priorités

Le gouvernement a pris des mesures visant à retirer de la LEFP le droit de priorité accordé au personnel des cabinets de ministres. Le projet de loi C-2, Loi fédérale sur la responsabilité, a passé l'étape de la deuxième lecture au Sénat et a été renvoyé au comité le 27 juin 2006.

[...] les fonctionnaires peuvent être exemptés de l'obligation de satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste pendant deux ans. Cette période pourrait ensuite être prolongée pour les raisons énoncées dans le Décret[...].

De plus amples renseignements sur l'utilisation des droits de priorité du personnel des cabinets de ministres sont fournis à la section 4.2 (Études statistiques – Faits saillants, « Étude statistique sur la nomination prioritaire du personnel des cabinets de ministres »).

Le gouvernement a pris des mesures visant à retirer de la LEFP le droit de priorité accordé au personnel des cabinets de ministres. Le projet de loi C-2, *Loi fédérale sur la responsabilité*, a passé l'étape de la deuxième lecture au Sénat et a été renvoyé au comité le 27 juin 2006. Le libellé fait état de l'intention du gouvernement de retirer la priorité de nomination aux membres du personnel des cabinets de ministres. Le gouvernement leur permettrait plutôt de postuler à des concours internes pour des postes dans la fonction publique. Ces personnes pourraient ainsi présenter leur candidature à ces postes pendant une période allant jusqu'à un an après leur mandat de trois ans au sein d'un cabinet de ministre. Conformément aux mesures transitoires du projet de loi C-2, les personnes qui satisfont aux critères énoncés à l'article 41 de la LEFP continuent, pendant une période d'un an, de bénéficier de leur droit de priorité, si la date où elles ont cessé de travailler au cabinet de ministre est antérieure à la date d'entrée en vigueur de la nouvelle loi.

6.3 Langues officielles : Surveillance du *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*

La CFP est responsable de l'application du *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* (« le Décret »). En vertu du Décret, les fonctionnaires peuvent être exemptés de l'obligation de satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste pendant deux ans. Cette période pourrait ensuite être prolongée pour les raisons énoncées dans le Décret (voir l'annexe 4). Bien que le nouveau décret soit entré en vigueur en décembre 2005, les premières prolongations n'auront lieu qu'à partir du début de l'année 2008 (les fonctionnaires qui ont été exemptés à partir de janvier 2006 auront jusqu'à janvier 2008 pour satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste). Par conséquent, les prolongations dont il est question ici ont été accordées en vertu de l'ancien décret.

Pour les membres du groupe de la direction qui ont été exemptés en vertu de l'ancien décret, la période d'exemption de deux ans peut être prolongée sous réserve de l'approbation de la CFP. Pour les autres groupes professionnels, ce sont les administrateurs généraux et administratrices générales qui ont le pouvoir d'accorder des prolongations. Toutefois, la CFP conserve le pouvoir d'approuver les exemptions de tous les groupes et niveaux pour des raisons d'ordre humanitaire.

Tableau 10 - Demandes de prolongation pour le groupe de la direction en 2005-2006

Demandes présentées	Demandes approuvées	Demandes retirées	Demandes à l'étude
61	50	7	4

Source : Dossiers de la CFP sur les langues officielles.

Tableau 11 - Demandes d'exemption pour des raisons d'ordre humanitaire pour tous les groupes en 2005-2006

Demandes présentées	Demandes approuvées	Demandes retirées	Demandes à l'étude
16	12	2	2

Source : Dossiers de la CFP sur les langues officielles.

Le tableau ci-après indique que le nombre de nominations non impératives a diminué dans les cinq dernières années. Toutefois, le pourcentage de fonctionnaires qui ne satisfont pas aux exigences de leur poste au moment de la nomination est demeuré sensiblement le même. Ces derniers font l'objet de surveillance de la part de la CFP lorsque la période d'exemption de deux ans, qui leur est accordée à la nomination, vient à échéance.

Tableau 12 - Nombre de fonctionnaires qui bénéficient d'une période d'exemption aux termes du *Décret*

	Nominations pour une durée indéterminée, poste bilingue	Nominations non-impératives	% de fonctionnaires ne satisfaisant pas aux exigences à la nomination
2001-2002	16 840	3 898 (23 %)	493 (13 %)
2002-2003	20 216	4 505 (22 %)	726 (16 %)
2003-2004	17 786	3 848 (22 %)	523 (14 %)
2004-2005	16 029	2 768 (17 %)	454 (16 %)
2005-2006	19 793	2 180 (11 %)	308 (14 %)

Source : Dossiers de la CFP sur les nominations excluant les nominations intérimaires.

Le terme « non-conformité » renvoie à la situation d'un titulaire qui ne répond pas aux exigences linguistiques de son poste à la fin de la période initiale d'exemption de deux ans et qui n'a pas obtenu de prolongation de cette période [...].

La CFP a constaté que des efforts considérables ont été déployés pour régler les situations de non-conformité au sein des organisations; il reste tout de même des lacunes importantes [...].

La CFP a mis en œuvre un système de surveillance relatif au *Décret* en 2003-2004. Les données recueillies en 2003-2004 et 2004-2005 ont permis de constater qu'il y avait de nombreux cas de non-conformité au sein de plusieurs organisations. Le terme « non-conformité » renvoie à la situation d'un titulaire qui ne répond pas aux exigences linguistiques de son poste à la fin de la période initiale d'exemption de deux ans et qui n'a pas obtenu de prolongation de cette période, ni n'a été muté à un poste pour lequel il possède toutes les qualifications, ni n'a obtenu d'exemption en vertu du *Décret*.

Afin d'assurer un contrôle plus efficace, la CFP a demandé à 76 ministères et organismes de lui transmettre des données actualisées sur l'application du *Décret* en avril 2005. Les données fournies et les plans d'action ont permis à la CFP d'obtenir un portrait à jour de la situation des organisations. Ils lui ont également permis de connaître les démarches que celles-ci avaient entreprises pour régler les cas de non-conformité signalés en 2003-2004 et en 2004-2005.

La CFP a constaté que des efforts considérables ont été déployés pour régler les situations de non-conformité au sein des organisations; il reste tout de même des lacunes importantes, comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 13 - Cas de non-conformité

Cas de non-conformité signalés en 2003-2004	Cas réglés en 2004-2005	Cas non réglés en mars 2005	Nouveaux cas de non-conformité signalés en 2004-2005
621 (611+10) ²⁸ 10 cas ajoutés en 2003-2004	379 (61 %)	242	650
Nombre total de cas de non-conformité en 2004-2005		892	

Sur les 621 cas de non-conformité signalés au moment de la collecte de données de 2003-2004 et mentionnés dans le rapport annuel de la CFP de 2004-2005, 379 (61 %) ont été réglés en 2004-2005, de sorte qu'il restait 242 cas de non-conformité non résolus à la fin de mars 2005.

- 650 nouveaux cas de non-conformité ont été signalés au moment de la collecte de données de 2004-2005.
- Si l'on additionne les cas de non-conformité provenant des données de 2004 qui n'ont pas été réglés aux nouveaux cas constatés en 2005, on obtient au total 892 cas de non-conformité.

²⁸ Au moment de la collecte de données en 2004-2005, les organisations ont signalé 10 cas de non-conformité qui auraient dû l'être en 2003-2004.

Toutefois, on a remarqué que la mise en œuvre du plan de surveillance de la CFP a encouragé les organisations à assurer un suivi des nominations non impératives. En fait, la CFP a effectué des visites dans les organisations en mars et en avril 2006 et a demandé aux organisations de lui transmettre des données sur l'exercice 2005-2006. Ces mesures ont permis à la CFP de constater que les organisations ont entrepris des démarches pour effectuer une surveillance plus active de leurs obligations en vertu du *Décret*.

À la lumière de ses communications avec les organisations, la CFP a pu cibler certains des problèmes auxquels celles-ci doivent faire face. Pour la plupart, ces problèmes entravent sérieusement la résolution des cas de non-conformité. En voici quelques-uns :

- L'utilisation de la dotation non impérative et les obligations connexes aux termes du *Décret* ne sont pas bien comprises.
- Bien que la plupart des organisations aient grandement amélioré leurs mécanismes de surveillance, certaines ont du mal à fournir des données fiables parce que leurs systèmes ne sont pas encore entièrement fonctionnels.
- L'accès limité à la formation linguistique a une incidence directe sur le nombre de cas de non-conformité qui dépassent la période d'exemption de deux ans permise en vertu du *Décret*. Cette situation représente un problème de taille pour les organisations.

La CFP est d'avis que le nombre de cas de non-conformité demeurera un problème pour le prochain exercice, tant que les organisations ne disposeront pas des mécanismes requis et, surtout, tant que les fonctionnaires n'auront pas accès à la formation linguistique.

6.4 Représentativité

La CFP protège le mérite, l'impartialité, la justice, l'accessibilité et la transparence afin de veiller à ce que l'effectif de la fonction publique soit représentatif de la diversité canadienne, qu'il incarne la dualité linguistique du pays et qu'il soit en mesure de fournir des services à la population dans la langue officielle de son choix. La nouvelle LEFP contient des dispositions qui permettent aux organisations fédérales de se doter d'un effectif représentatif du marché du travail canadien et de le conserver. Grâce à la nouvelle définition du mérite, les organisations fédérales peuvent inclure des objectifs liés à l'équité en matière d'emploi dans les critères de mérite. Les mesures d'assouplissement contenues dans la nouvelle loi permettent également aux organisations de limiter la zone de sélection à des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

La CFP est d'avis que le nombre de cas de non-conformité demeurera un problème pour le prochain exercice, tant que les organisations ne disposeront pas des mécanismes requis et, surtout, tant que les fonctionnaires n'auront pas accès à la formation linguistique.

La nouvelle LEFP contient des dispositions qui permettent aux organisations fédérales de se doter d'un effectif représentatif du marché du travail canadien et de le conserver. Grâce à la nouvelle définition du mérite, les organisations fédérales peuvent inclure des objectifs liés à l'équité en matière d'emploi dans les critères de mérite.

[...] la CFP a mis en application une zone nationale de sélection et continue d'étendre l'obligation relative à son utilisation dans le cadre des processus de nomination externes. En assurant l'accès aux emplois de la fonction publique fédérale des Canadiens et Canadiennes de toutes les régions du pays, la CFP veille à ce que l'effectif de la fonction publique réunisse des personnes de compétences, de professions et d'horizons très variés et cela constitue une ressource unique pour le Canada.

Aux fins de représentativité de la fonction publique, la CFP tient les administrateurs généraux et administratrices générales responsables de s'assurer que les personnes participant aux processus de nomination bénéficient des mesures d'adaptation nécessaires et que les lacunes soient corrigées. La CFP vérifie également si les administrateurs généraux et administratrices générales utilisent des processus et outils d'évaluation qui sont conçus et mis en œuvre de façon objective, sans créer d'obstacles systémiques.

De plus, la CFP a mis en application une zone nationale de sélection et continue d'étendre l'obligation relative à son utilisation dans le cadre des processus de nomination externes. En assurant l'accès aux emplois de la fonction publique fédérale des Canadiens et Canadiennes de toutes les régions du pays, la CFP veille à ce que l'effectif de la fonction publique réunisse des personnes de compétences, de professions et d'horizons très variés et cela constitue une ressource unique pour le Canada.

Équité en matière d'emploi

En vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, il incombe à la CFP de cibler et d'éliminer les obstacles dans le cadre des processus de recrutement et de dotation et d'instaurer des « politiques et pratiques positives ». Ainsi, elle sera en mesure de promouvoir activement une meilleure représentativité au sein de la fonction publique. La CFP remplit ce mandat par l'examen des politiques existantes, la mise en œuvre de nouvelles politiques, la promotion des pratiques dignes de mention et la conception de guides et d'outils visant à aider les organisations à atteindre leurs objectifs d'équité en matière d'emploi.

Dans l'ensemble, l'effectif de la fonction publique est représentatif de la disponibilité sur le marché du travail de trois des quatre groupes d'équité en matière d'emploi (femmes, personnes handicapées et Autochtones). Toutefois, la proportion de membres des minorités visibles dénombrés dans la fonction publique est inférieure à leur disponibilité sur le marché du travail (tableau 14).

- Le tableau ci-après est fondé sur les données qui étaient disponibles en mars 2005, ce qui correspond aux renseignements publics les plus récents diffusés par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Si la CFP disposait de statistiques plus à jour, elle pourrait plus facilement déceler et analyser les tendances relatives aux activités de recrutement et de dotation, et rendre compte sur les groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Dans l'ensemble, l'effectif de la fonction publique est représentatif de la disponibilité sur le marché du travail de trois des quatre groupes d'équité en matière d'emploi (femmes, personnes handicapées et Autochtones). Toutefois, la proportion de membres des minorités visibles dénombrés dans la fonction publique est inférieure à leur disponibilité sur le marché du travail.

Tableau 14 - Représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale²⁹

Groupe visé par l'équité en matière d'emploi	Disponibilité sur le marché du travail	Représentation 31 mars 2005	Écart de représentation
Femmes	52,2 %	53,5 %	+1,3 %
Autochtones	2,5 %	4,2 %	+1,7 %
Personnes handicapées	3,6 %	5,8 %	+2,2 %
Membres des minorités visibles	10,4 %	8,1 %	-2,3 %

Ceux-ci doivent intégrer l'équité en matière d'emploi dans leur planification des ressources humaines s'ils souhaitent profiter de tous les avantages qu'offrent la nouvelle loi.

Malgré une augmentation constante du nombre de fonctionnaires appartenant à des minorités visibles, ceux-ci demeurent largement sous-représentés comparativement à leur disponibilité sur le marché du travail. Cette question est d'autant plus importante que l'on prévoit un accroissement de la disponibilité des membres des minorités visibles sur le marché du travail au Canada.

L'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP apporte aux ministères et organismes une réelle possibilité de changement. Ceux-ci doivent intégrer l'équité en matière d'emploi dans leur planification des ressources humaines s'ils souhaitent profiter de tous les avantages qu'offrent la nouvelle loi.

- L'effort concerté de la CFP relativement à un processus de sélection externe générique de niveau EX ciblant les membres des minorités visibles, auquel prenaient part 11 organisations, fournit un modèle aux organisations qui doivent relever le défi de l'équité en matière d'emploi au sein du groupe de la direction.
- Les mesures d'assouplissement contenues dans la *Loi* permettront également à Affaires indiennes et du Nord Canada d'atteindre son objectif d'une représentation de 50 % d'Autochtones, établi aux termes de l'entente avec l'Assemblée des chefs du Manitoba.

Le taux de recrutement des personnes handicapées, qui se situait aux alentours de 3 % dans les dernières années, est descendu à 2,6 % au cours de l'exercice 2005-2006. Ce taux est inférieur à celui de la représentation des membres de ce groupe au sein de la fonction publique, qui a augmenté pour atteindre le taux actuel de 5,8 % (en date du 31 mars 2005). Ces données portent à croire que l'accroissement de la représentation est dû en grande partie à d'autres facteurs, comme l'augmentation de la déclaration volontaire. La CFP continuera de surveiller les résultats obtenus par les ministères et organismes pour ce qui est du recrutement de personnes handicapées.

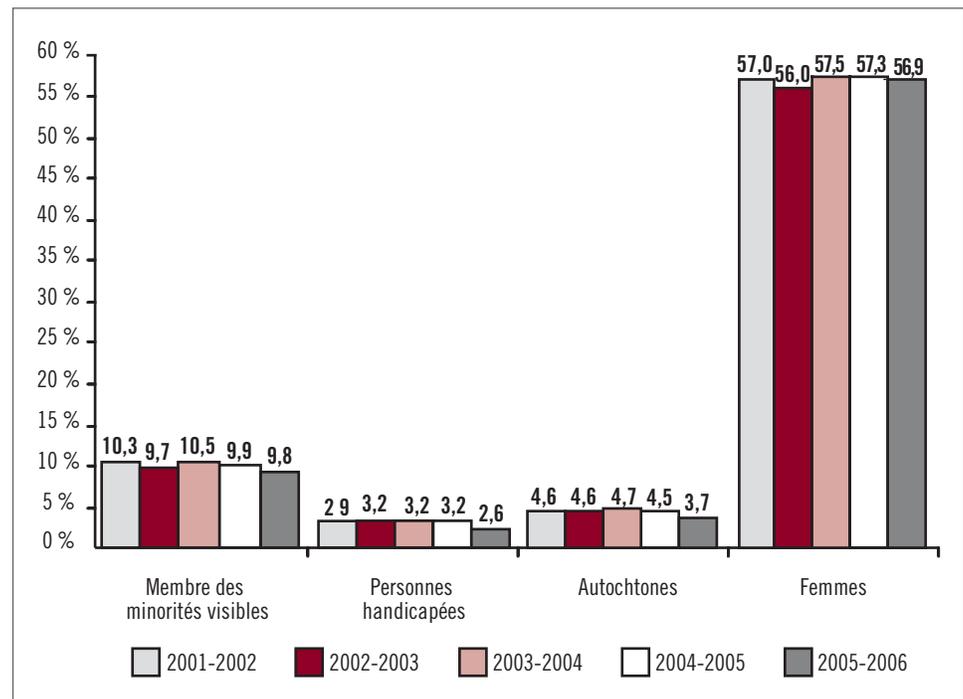
²⁹ Les données proviennent des statistiques les plus récentes publiées par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, où la représentation au sein de la fonction publique est comparée à la disponibilité sur le marché du travail (données tirées du Recensement de 2001 et de l'Enquête de 2001 sur la participation et les limitations d'activités menés par Statistique Canada).

La CFP se doit d'aider les ministères à intégrer l'équité en matière d'emploi à leur nouveau processus de nomination. Pour ce faire, elle a parrainé une conférence d'une journée et diffusé en mars 2006 un guide portant sur l'intégration de l'équité en matière d'emploi dans le processus de nomination. Ce guide contient notamment un outil nommé Perspective d'équité en emploi, utile lors de la prise de décision.

Investie de son rôle de surveillance accrue, la CFP surveillera étroitement la façon dont les organisations utilisent les mesures d'assouplissement contenues dans la LEFP pour favoriser la représentativité au sein de la fonction publique. La CFP procédera donc à l'évaluation de l'état de préparation des organisations en vue de la mise en œuvre de la nouvelle loi. Lors de cette démarche, elle jettera un coup d'œil aux politiques que les organisations ont instaurées en vue de l'entrée en vigueur de la LEFP. Son objectif consistera à s'assurer qu'elles incluent les dispositions de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, y compris l'obligation de prendre des mesures d'adaptation. Dans les prochains cycles de surveillance, les résultats obtenus feront l'objet d'une évaluation.

La figure 13 ci-après indique les tendances des cinq dernières années pour ce qui est des nominations au sein de la fonction publique.

Figure 13 - Nominations externes, selon l'année financière et le groupe visé par l'équité en matière d'emploi*



* Voir les notes techniques au tableau 27 (page 147).

Au cours de l'exercice 2005-2006, il y a eu une faible diminution du pourcentage de nominations de personnes appartenant aux quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi par rapport aux quatre années précédentes. Cette diminution est particulièrement inquiétante en ce qui concerne les nominations de membres des minorités visibles. En fait, l'augmentation du taux de recrutement qui aurait été requise afin de combler l'écart de représentation de ce groupe n'a pas eu lieu.

Le tableau ci-après indique le nombre de nominations au niveau d'entrée du groupe de la direction (EX) pour les membres des minorités visibles, selon l'exercice. Il s'agit de la proportion de leur représentation dans la fonction publique à la fin de la même période. Les données sur la représentation sont tirées des statistiques de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

Tableau 15 - Nominations au niveau d'entrée du groupe de la direction (EX)

Exercice	Groupe de la direction dans la fonction publique			Nominations de membres des minorités visibles au niveau d'entrée du groupe de la direction	
	Total	Minorités visibles		N ^{bre}	% de nominations au total
		N ^{bre}	%		
2000-2001	3 522	118	3,4	24	6,3 %
2001-2002	3 901	148	3,8	28	5,7 %
2002-2003	4 209	177	4,2	32	6,6 %
2003-2004	4 322	208	4,8	33	8,0 %
2004-2005	4 305	221	5,1	27	8,3 %
2005-2006	Non publié ³⁰	Non publié		30	7,7 %

La CFP surveille cette question depuis un certain temps et demeure inquiète quant à l'écart qui se creuse au chapitre de la représentation des minorités visibles appartenant au groupe de la direction.

On doit modifier la culture organisationnelle au sein de la fonction publique de sorte qu'elle soit ouverte à la diversité. Pour ce faire, il faut une masse critique de membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Cette variable permettra d'effectuer les changements de culture requis et d'en assurer la continuité. Cette affirmation s'applique particulièrement au groupe de la direction (EX), au sein duquel les personnes qui assument un rôle de leadership peuvent exercer une influence. La CFP surveille cette question depuis un certain temps et demeure inquiète quant à l'écart qui se creuse au chapitre de la représentation des minorités visibles appartenant au groupe de la direction.

³⁰ Les données sur la représentation pour l'exercice précédent ont été fournies par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) dans son rapport annuel au Parlement sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale. Les données sur la représentation pour l'exercice 2005-2006 figureront donc dans le rapport de l'AGRHFPC de l'année correspondante.

La CFP [...] demeure particulièrement inquiète quant au taux de déclin de la représentation des minorités visible.

La CFP a remis en question les demandes de dotation visant des postes de direction présentées par les organisations qui ne lui avaient pas remis de plan de dotation relatif aux postes de direction. Grâce à ces efforts continus, elle a collaboré avec 11 ministères à la mise en place d'un processus de sélection externe générique de niveau EX ciblant les membres des minorités visibles.

À la fin du mois de février 2006, on a réussi à établir un répertoire de 41 cadres de direction préqualifiés de niveau EX-1 appartenant à des minorités visibles. Les gestionnaires d'embauche des ministères et organismes peuvent nommer des personnes directement à partir de ce répertoire. Depuis février 2006, 18 nominations ont été faites à partir de ce répertoire. De plus, en date du 1^{er} août 2006, 13 candidatures étaient sérieusement examinées par diverses organisations.

Les 11 organisations qui ont collaboré avec la CFP relativement au processus de sélection externe générique ciblant les membres des minorités visibles sont les suivantes :

- Affaires étrangères et Commerce international Canada
- Agence des services frontaliers du Canada
- Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Bureau du Conseil privé
- Environnement Canada
- Ministère de la Défense nationale
- Pêches et Océans Canada
- Ressources humaines et Développement social Canada / Initiative Service Canada
- Sécurité publique et Protection civile Canada
- Service correctionnel Canada
- Transports Canada

Étude sur le déclin de la représentation

La CFP a mené des études sur les sources et causes des écarts observés entre le taux de candidatures et le taux de nominations (appelé « déclin de la représentation ») chez les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans les processus de recrutement externe. La CFP a diffusé les résultats de ces études dans les rapports annuels précédents (2001-2002 et 2002-2003). Elle demeure particulièrement inquiète quant au taux de déclin de la représentation des minorités visibles.

On a entrepris une étude fondée sur des données relatives à la disponibilité sur le marché du travail, ainsi que sur la comparaison entre des données globales concernant les candidatures et des données concernant les nominations. Ainsi, il sera possible de voir s'il y avait des constantes dans le déclin de la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans les processus de recrutement externe sur une période de cinq ans (2000-2005). Les résultats provisoires confirment que le déclin de la représentation des membres des minorités visibles est supérieur à celui des autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Il faut procéder à des analyses plus approfondies pour comprendre les causes de ce déclin. La CFP prévoit communiquer les résultats à cet égard aux ministères et organismes, groupes visés par l'équité en matière d'emploi et intervenants et intervenantes afin de favoriser la prise de mesures collectives.

6.5 Zone nationale de sélection

Au moment du dépôt du rapport annuel de l'année dernière, la CFP a réitéré son engagement d'élargir l'accès aux possibilités d'emploi dans la fonction publique fédérale des Canadiens et Canadiennes.

La LEFP permet à la CFP d'établir des critères relatifs aux zones géographiques de sélection auxquels les candidats et candidates doivent satisfaire pour obtenir des nominations au sein de la fonction publique fédérale. Depuis quelque temps, l'utilisation d'un critère géographique pour les postes de la fonction publique fédérale soulève des questions. En effet, elle préoccupe de plus en plus la population canadienne et les parlementaires pour ce qui est de l'accès aux postes de la fonction publique ouverts au public. Durant le processus d'adoption du projet de loi C-25, *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, le pouvoir discrétionnaire de la CFP d'établir des zones géographiques de sélection a fait l'objet d'un long débat. À la fin, le Parlement a confirmé le pouvoir de la CFP à cet égard. Or, certains parlementaires ont continué de plaider en faveur de l'élimination des limites géographiques dans le cadre des activités de recrutement de la fonction publique.

En réponse à ces préoccupations, la CFP a exercé ses pouvoirs en matière de politiques et de délégation pour mettre en œuvre une zone nationale de sélection pour tous les postes annoncés au public. Elle a préconisé une démarche selon laquelle l'utilisation d'une zone nationale de sélection serait établie de façon progressive. Cette démarche s'effectuera parallèlement à l'élaboration d'outils de recrutement électroniques permettant aux ministères et organismes de gérer le grand volume de candidatures qui découlera sans doute de cette initiative.

[...] la CFP a exercé ses pouvoirs en matière de politiques et de délégation pour mettre en œuvre une zone nationale de sélection pour tous les postes annoncés au public.

Depuis 2001, la zone nationale de sélection est utilisée aux fins de recrutement pour des postes d'agent principal et de cadres ouverts au public. Pour les postes d'agent de niveaux intermédiaire et subalterne nécessitant des compétences spécialisées, on se servait déjà de la zone nationale de sélection lorsqu'il s'agissait de postes ouverts au public.

En octobre 2005, la CFP a annoncé la mise en œuvre d'une démarche progressive et pondérée en vue de mettre en application une zone nationale de sélection. Au cours de la prochaine année, la CFP surveillera et évaluera les progrès réalisés relativement à cette initiative. Dans cet intervalle de temps, elle établira également des plans en vue d'accroître l'accès aux possibilités d'emploi dans toutes les régions, de même que pour d'autres types de postes ouverts au public.

La CFP a annoncé les étapes de cette démarche progressive. Elle poursuit maintenant sur sa lancée et continue d'appliquer la zone nationale de sélection au moyen d'instruments stratégiques. Les ministères et organismes sont, en fait, tenus de se conformer à ces instruments. Sous réserve d'autres études sur les répercussions possibles, l'objectif est d'appliquer la zone nationale de sélection aux processus relatifs à tous les postes ouverts au public d'ici deux ans.

Au cours de l'exercice 2005-2006, on a utilisé une zone nationale de sélection pour 29,7 % des postes de la région de la capitale nationale ouverts au public. Il s'agit d'une hausse modeste, comparativement à 28 % en 2004-2005. Sur les emplois dotés dans la région de la capitale nationale au moyen d'une zone nationale de sélection, 58,4 % sont des postes de cadre et 22,7 % sont des postes de niveau d'agent.

Depuis le 1^{er} avril 2006, la zone nationale de sélection s'applique à tous les postes de niveau d'agent ouverts au public au sein des organisations fédérales de la région de la capitale nationale dont les nominations sont régies par la LEFP. En 2005-2006, les postes de niveau d'agent dans la région de la capitale nationale représentaient environ 17,3 % de tous les postes ouverts au public.

Le fait d'étendre cette exigence entraînera probablement une hausse importante de l'utilisation d'une zone nationale de sélection pour le recrutement externe. On s'attend à ce que la zone nationale de sélection dans la région de la capitale nationale s'applique à environ 90 % des postes ouverts au public. En raison de cette exigence, il est également prévu que l'utilisation de la zone nationale de sélection pour les emplois ouverts au public au Canada passe de 19,3 % à 35 %.

Au cours de l'été 2006, la CFP a mis en application la zone nationale de sélection dans des organisations ciblées en Alberta et au Québec, dans le cadre d'un projet pilote. L'objectif est d'appliquer la zone nationale de sélection aux processus relatifs à tous les postes de niveau d'agent ouverts au public partout au pays, d'ici avril 2007, et à tous les autres postes, d'ici décembre 2007.

La mise en application de la zone nationale de sélection comporte toutefois sa part de défis. Les gestionnaires et les conseillers et conseillères en ressources humaines ont exprimé des inquiétudes. En effet, ils se préoccupent précisément des conséquences financières de cette initiative et du temps requis pour mener des processus de nomination de ce type. Afin d'appuyer cette initiative, la CFP a implanté, à l'automne 2005, le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) – outil de recrutement et de présélection électronique – dans tous les bureaux régionaux du pays. Cet outil Web offre aux gestionnaires d'embauche des moyens inédits d'obtenir des renseignements détaillés sur les candidatures aux fins de présélection électronique. De plus, cet outil modernise le processus de présentation des demandes d'emploi pour les Canadiens et Canadiennes. En effet, le SRFP leur permet de fournir des renseignements en ligne sur leur situation dans le cadre du processus de présélection.

- Le SRFP devrait aider les organisations à gérer le volume accru de candidatures prévu, à la suite de la mise en application de la zone nationale de sélection. Un accès direct au SRFP, sans l'entremise de la CFP, augmenterait également l'efficacité des processus. La CFP prévoit d'ailleurs mettre sur pied un projet pilote dans le cadre duquel le ministère de la Défense nationale, en tant que premier utilisateur, aurait un accès direct au système. Une stratégie de mise en œuvre a été élaborée en vue de l'application future du modèle d'accès direct à d'autres organisations.

6.6 Programmes de recrutement spécialisé

La CFP administre cinq programmes de recrutement spécialisé. Il s'agit de programmes qui visent la population étudiante de même que les diplômés et diplômées de niveau postsecondaire. Ils proposent des stratégies de recrutement collectives et efficaces permettant de doter divers postes dans la fonction publique en tenant compte du choix de carrière de la personne. Dans l'ensemble, le recours à ces programmes ne cesse de croître, les organisations et collectivités fonctionnelles se rendant compte des avantages qu'ils offrent pour renouveler les effectifs.

Afin d'appuyer cette initiative, la CFP a implanté, à l'automne 2005, le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) – outil de recrutement et de présélection électronique – dans tous les bureaux régionaux du pays.

Dans l'ensemble, le recours à ces programmes ne cesse de croître, les organisations et collectivités fonctionnelles se rendant compte des avantages qu'ils offrent pour renouveler les effectifs.

Recrutement de personnel diplômé de niveau postsecondaire – Il existe deux programmes distincts visant l'embauche de personnel diplômé, de niveau postsecondaire, à des postes de durée déterminée ou indéterminée :

(1) **Programme de recrutement postsecondaire (RP)** – La CFP a créé ce programme en 1973 afin d'aider les organisations à doter des postes d'agent, au niveau d'entrée, pour lesquels un grade universitaire est exigé. Le niveau d'entrée peut varier selon les ministères.

En plus d'utiliser le répertoire général du RP (environ 9 435 diplômés et diplômées)³¹, les organisations qui participent aux campagnes du RP peuvent adopter une approche ciblée en annonçant leurs occasions d'emploi ou « choix de carrière ». Cette approche permet aux organisations de se faire valoir auprès des postulants et postulantes et leur procure les avantages que présente la participation à une campagne collective.

Dans le passé, certaines collectivités fonctionnelles ont fait appel au RP. Par exemple, le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes (PRPAF/PRPVI) utilise le RP depuis longtemps. En 2005-2006, la CFP a travaillé de concert avec la collectivité fonctionnelle des ressources humaines (groupe PE) afin d'élaborer une campagne de recrutement collectif, comme il est précisé à la section 2.3.

En 2005-2006, la CFP a mené trois campagnes de recrutement : une au printemps 2005, une à l'automne 2005 et une autre à l'hiver 2006. En tout, 30 choix de carrière dans 15 organisations ont été annoncés (voir le tableau ci-après), annonces qui ont suscité 35 227 candidatures de 16 211 diplômés et diplômées universitaires.

Tableau 16 - Choix de carrière

Année financière	Candidatures	Postulants et postulantes	Présentations		Nominations	
	Nbre	Nbre	Nbre	% du total des candidatures	Nbre	% des présentations
Du 1 ^{er} avril 2004 au 31 mars 2005	11 419	7 224	7 072	61,9 %	469	6,6 %
Du 1 ^{er} avril 2005 au 31 mars 2006	35 227	16 211	8 777	24,9 %	550	6,3 %

³¹ Le nombre de diplômés et diplômées fluctue, car ils posent leur candidature et la retirent régulièrement. Pour pouvoir demeurer inscrits au répertoire, ils doivent renouveler leur intérêt tous les 60 jours.

En raison du nombre élevé de candidatures, la CFP administre des examens et applique d'autres méthodes d'évaluation. Ainsi, elle s'assure que seuls les postulants et postulantes satisfaisant aux exigences de l'emploi seront présentés aux organisations. On a utilisé des examens pour 21 des 30 choix de carrière proposés en 2005-2006 afin de déterminer quels postulants et postulantes présenter aux organisations aux fins d'évaluation plus poussée. En tout, 4 427 des 8 777 postulantes et postulants ayant fait l'objet d'une présentation ont passé un examen. Une présentation de la CFP indique que la personne répond aux critères de base du poste (p. ex. études, zone de sélection) et qu'elle la recommande à l'organisation. Ensuite, l'organisation doit procéder à une évaluation et à un examen plus approfondi de la candidature. C'est grâce, entre autres, à des entrevues que l'organisation peut déterminer si elle peut offrir un emploi à la candidate ou au candidat qui lui a été présenté.

Les 8 777 personnes ayant fait l'objet d'une présentation aux organisations représentent 24,9 % des candidatures reçues. Soulignons qu'il est possible de présenter une même personne pour plusieurs occasions d'emploi. En date du 31 mars 2006, les présentations avaient débouché sur 550 nominations, dont 293 visaient des emplois permanents et 257, des postes d'une durée déterminée. Au cours de l'exercice 2006-2007, on continuera d'effectuer des nominations dans le cadre de la campagne qui a eu lieu à l'hiver 2006. On en fera mention dans le prochain rapport annuel.

En 2004-2005, la CFP a mené deux campagnes du RP pour un total de 14 choix de carrière dans neuf organisations. En tout, 7 224 diplômés et diplômées ont présenté 11 419 candidatures. La CFP en a présenté 7 072 aux organisations, soit 61,9 % des candidatures reçues. Ces présentations ont débouché sur 469 nominations en 2004-2005.³²

L'augmentation du nombre de candidatures en 2005-2006 par rapport à 2004-2005 peut s'expliquer surtout par l'ajout d'une campagne et la participation d'Affaires étrangères et Commerce international, de l'Agence des services frontaliers du Canada, de Citoyenneté et Immigration Canada et de la collectivité fonctionnelle des ressources humaines. Les choix de carrière proposés par ces organisations ont entraîné un volume élevé de candidatures.

Les efforts constants que la CFP déploie afin d'inciter les organisations à faire appel au RP pour attirer des diplômés et diplômées de niveau postsecondaire se répercutent dans l'augmentation du nombre de choix de carrière proposés en 2005-2006. En 2006-2007, la CFP continuera d'élargir la

Les efforts constants que la CFP déploie afin d'inciter les organisations à faire appel au RP pour attirer des diplômés et diplômées de niveau postsecondaire se répercutent dans l'augmentation du nombre de choix de carrière proposés en 2005-2006. En 2006-2007, la CFP continuera d'élargir la portée du RP [...].

³² Ce chiffre diffère de celui qui avait été annoncé dans le rapport annuel de la CFP de 2004-2005, car d'autres nominations ont été effectuées après le dépôt du rapport.

portée du RP et de ses outils de soutien afin d'aider les organisations qui souhaitent attirer une clientèle diplômée de niveau postsecondaire (p. ex. en incluant les diplômés et diplômées de niveau collégial et en créant davantage de répertoires relatifs à des domaines donnés). Lorsque toutes les nominations découlant de la campagne d'hiver 2006 auront été effectuées, on s'attend à ce que cette proportion dépasse celle de 2004-2005. Par exemple, 159 personnes se sont qualifiées dans le cadre de la campagne de la collectivité des RH. Le processus de présentation n'est pas encore terminé au moment de la publication du présent rapport. Toutefois, pour en tirer le maximum d'avantages, les organisations et les gestionnaires d'embauche devront renouveler leurs effectifs et examiner de près la façon dont le programme peut répondre à leurs besoins en matière de ressources humaines à court et à long terme.

(2) **Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP)** – Ce programme a vu le jour en janvier 2005. Il vise le recrutement de Canadiens et Canadiennes d'exception qui ont obtenu leur diplôme récemment ou qui l'obtiendront bientôt, au Canada ou à l'étranger. Il a pour objectif d'accroître la capacité de la fonction publique en matière d'analyse et d'élaboration de politiques. À ce jour, ce nouveau programme a permis de recruter des personnes d'un calibre hors du commun. Il a donc suscité un intérêt considérable auprès des organisations.

Les deux premières campagnes du RLP ont eu lieu à l'hiver 2005 (903 candidatures) et à l'automne 2005 (1 181 candidatures). Parmi les candidats et candidates qui ont postulé lors de la campagne d'hiver, 43 personnes se sont qualifiées. Au 31 mars 2006, 32 d'entre elles se sont vu offrir un emploi dans la fonction publique fédérale. Parmi celles-ci, 14 personnes avaient été nommées à des postes en mars 2006.

Ce groupe impressionnant de recrues compte 13 titulaires de doctorat, cinq boursiers et boursières de la fondation Rhodes et huit titulaires d'une bourse d'études Fulbright. Rappelons également la forte représentation de membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi : 12 % des recrues ont fait une déclaration volontaire à titre de membres de groupes de minorités visibles, 5 % à titre de personnes handicapées et 2,3 % à titre d'Autochtones. Le processus découlant de la campagne d'automne 2005 n'est pas encore terminé.

Recrutement d'étudiants et d'étudiantes à des emplois temporaires – Il existe trois programmes permettant de recruter des étudiants et étudiantes pour doter des emplois temporaires. Ils visent à monter un répertoire de candidates et candidats qualifiés aux fins de nomination dans l'avenir. Voici les trois programmes :

Ce groupe impressionnant de recrues compte 13 titulaires de doctorat, cinq boursiers et boursières de la fondation Rhodes et huit titulaires d'une bourse d'études Fulbright. Rappelons également la forte représentation de membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi [...].

(1) **Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) –**

Depuis 1996, ce programme permet aux gestionnaires d'embauche de trouver les étudiants et étudiantes qui correspondent le mieux aux exigences des occasions d'emploi étudiant qu'ils proposent, selon leurs antécédents scolaires et leurs compétences.

Le nombre de candidatures demeure élevé : 76 000 en 2005-2006 et 76 094 en 2004-2005. En 2005-2006, 8 581 étudiantes et étudiants ont été embauchés dans le cadre du PFETE comparativement à 6 556 en 2004-2005. Mentionnons cependant que, contrairement à 2004-2005, le nombre de recrues du PFETE en 2005-2006 englobe les 881 étudiantes et étudiants embauchés par la nouvelle Agence des services frontaliers du Canada.

(2) **Programme des adjoints de recherche (PAR) –** Le PAR est devenu un programme d'emploi étudiant distinct en janvier 2005. Auparavant, il faisait partie du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant. Il sert de pont entre les installations de recherche de l'administration fédérale et la population étudiante de niveau postsecondaire dont les antécédents scolaires et compétences conviennent bien à la recherche scientifique appliquée. Les affectations dans le cadre du PAR sont annoncées sur le site Web de la CFP consacré aux occasions d'emploi (emplois.gc.ca). Ainsi, la population étudiante de partout au Canada peut postuler directement à ces emplois qui lui permettront, d'une part, d'acquérir les connaissances et compétences exigées en matière de recherche et, d'autre part, d'obtenir le diplôme lié à leur programme d'études.

En 2005-2006, 168 étudiants et étudiantes ont posé leur candidature à 67 occasions d'emploi. En tout, 53 d'entre eux ont été embauchés. Soulignons que la différence entre le nombre d'occasions d'emploi et le nombre de recrues en 2005-2006 témoigne du fait que les nominations ne sont parfois effectuées que l'année suivant la publication des occasions d'emploi.

La CFP, en partenariat avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, met actuellement la dernière main au cadre du PAR. Cette démarche vise à faire en sorte qu'il devienne un programme à part entière. La mise en œuvre est prévue pour le prochain exercice.

(3) **Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop) –**

Ce programme, établi en 1990, propose aux gestionnaires d'embauche un mécanisme extrêmement utile. Il vise à embaucher des personnes étudiant dans le cadre de programmes d'enseignement coopératif dans un établissement d'études postsecondaires. L'embauche est déléguée aux ministères. La CFP a la charge d'approuver les programmes

En 2005-2006, 168 étudiants et étudiantes ont posé leur candidature à 67 occasions d'emploi. En tout, 53 d'entre eux ont été embauchés.

La population étudiante embauchée dans le cadre du Coop s'est accrue de 8,9 %, pour passer de 3 153 en 2004-2005 à 3 434 personnes en 2005-2006.

On estime qu'en 2005-2006, 275 membres du personnel étudiant ont fait l'objet d'une intégration dans des postes de durée déterminée ou indéterminée. Parmi eux, 186 avaient participé au PFETE et 89, au Coop. Il s'agit d'une augmentation de 23,3 % par rapport à 2004-2005 [...].

Depuis la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, la CFP a, pour la toute première fois, délégué pratiquement toutes les nominations au groupe de la direction (soit les niveaux EX-01 à EX-05) aux administrateurs généraux et administratrices générales.

d'enseignement coopératif et d'internat. Elle a donc établi des critères en regard desquels ces programmes sont évalués. Les critères visent à s'assurer que les programmes approuvés par la CFP intègrent de façon officielle et structurée l'apprentissage scolaire et le perfectionnement grâce à l'expérience en milieu de travail.

La population étudiante embauchée dans le cadre du Coop s'est accrue de 8,9 %, pour passer de 3 153 en 2004-2005 à 3 434 personnes en 2005-2006.

D'une part, la CFP s'était donné comme objectif d'aider les ministères et organismes à tirer avantage des efforts et investissements réalisés dans le domaine de l'embauche de personnel étudiant; d'autre part, elle visait à permettre aux gestionnaires de combler leurs besoins en matière de ressources humaines dans l'avenir. C'est donc pour ces raisons, qu'en août 1998, la CFP a mis au point des mécanismes d'« intégration du personnel étudiant » en apportant des modifications à la Politique sur l'embauche des étudiants du Conseil du Trésor et au Règlement concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche des étudiants de la CFP. L'intégration du personnel étudiant permet aux gestionnaires de nommer des diplômés et diplômées de niveau postsecondaire à des postes de la fonction publique pour une période indéterminée ou temporaire. Il faut, toutefois, que ces derniers répondent à deux critères : posséder les qualifications requises pour ces postes; avoir travaillé dans la fonction publique fédérale dans le cadre du PFETE, du Coop ou du PAR.

- La CFP ne recueille pas de données sur l'intégration du personnel étudiant, mais elle peut en faire la collecte à partir des dossiers de paie et d'administration des priorités. On estime qu'en 2005-2006, 275 membres du personnel étudiant ont fait l'objet d'une intégration dans des postes de durée déterminée ou indéterminée. Parmi eux, 186 avaient participé au PFETE et 89, au Coop. Il s'agit d'une augmentation de 23,3 % par rapport à 2004-2005, exercice au cours duquel 223 membres du personnel étudiant avaient été intégrés à des postes dans la fonction publique (125 d'entre eux après avoir participé au PFETE et 98, au Coop).

6.7 Ressourcement des cadres de direction

Délégation du ressourcement des cadres de direction – Depuis la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, la CFP a, pour la toute première fois, délégué pratiquement toutes les nominations au groupe de la direction (soit les niveaux EX-01 à EX-05) aux administrateurs généraux et administratrices générales. La CFP a toutefois conservé le pouvoir de nommer les bénéficiaires de priorité du personnel des cabinets de ministres au groupe de la direction, comme nous l'avons mentionné à la section 6.2. De même, elle a conservé le

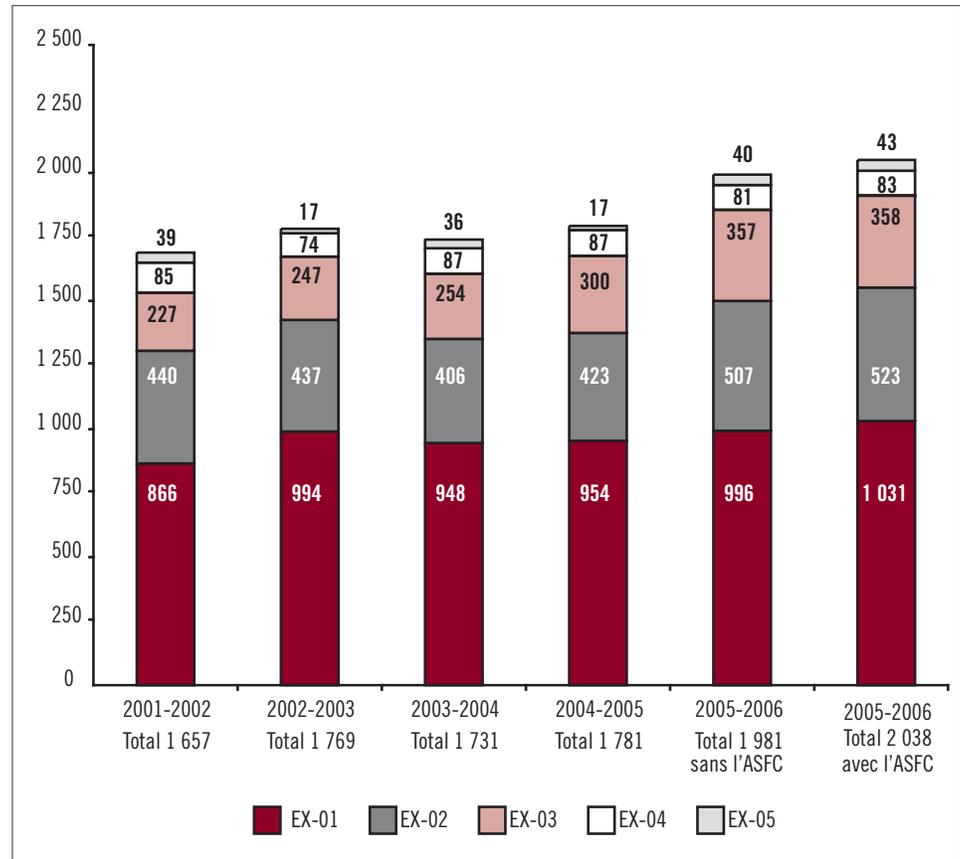
pouvoir de nommer en priorité les membres du personnel exonéré du gouverneur général à des postes du groupe de la direction (de plus amples renseignements sur les pouvoirs délégués aux administrateurs généraux et administratrices générales sont présentés à la section 3.2, Gestion de la délégation de pouvoirs).

Il s'agit d'un changement par rapport à la façon de faire sous le régime de l'ancienne LEFP. En effet, il incombait alors à la CFP d'effectuer les nominations et promotions touchant le groupe de la direction. En vertu de la LEFP antérieure, la CFP déléguait les pouvoirs relatifs à certain types d'activités telles que les nominations intérimaires, nominations latérales et mutations au même niveau. De plus, en 2001, la CFP lançait l'approche de dotation stratégique des postes de direction en déléguant à quelques administrateurs généraux et administratrices générales le pouvoir d'effectuer certaines nominations pendant une période limitée, selon des plans préapprouvés.

Nomination des cadres de direction – En 2005-2006, il y a eu en tout 2 038 nominations (y compris les nouvelles nominations, promotions et nominations intérimaires) au groupe de la direction, relevant de la compétence de la CFP. Il s'agit d'une augmentation de 14,4 % par rapport aux 1 781 nominations effectuées en 2004-2005 si l'on englobe les données de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC). La figure 14 (qui présente les chiffres de 2005-2006 avec et sans l'ASFC) montre que les nominations au groupe de la direction ont crû en 2005-2006, à tous les niveaux EX, sauf au niveau EX-04 qui a accusé un léger fléchissement de 4,6 %, passant de 87 à 83 nominations.

- Comme c'est le cas pour tous les chiffres concernant les effectifs, il faut, pour faire ressortir les tendances, retirer les totaux de l'ASFC, organisme qui a ajouté 67 cadres de direction aux effectifs régis par la LEFP en date de mars 2005.
- Sans l'ASFC, l'augmentation des nominations s'avère plus modeste, soit 11,2 %, passant de 1 781 à 1 981. Là encore, le niveau EX-04 a enregistré une faible baisse de 6,9 %, tombant de 87 à 81 nominations.

Figure 14 - Activités de dotation des postes EX selon l'année financière et le niveau



Même si le nombre de nominations a augmenté, il ne semble pas que l'accroissement des effectifs au sein du groupe de la direction en soit la cause. Comme l'illustre le tableau ci-après, l'effectif du groupe de la direction dont la nomination relève de la CFP, pour tous les niveaux, est demeuré stable entre 2004-2005 (3 799) et 2005-2006 (3 796). Grâce aux 67 postes de direction additionnels à l'ASFC, l'effectif s'est établi à 3 910 personnes, soit une hausse de 2,9 %.

Tableau 17 - Postes du groupe de la direction EX selon le niveau

	Au 31 mars 2002	Au 31 mars 2003	Au 31 mars 2004	Au 31 mars 2005	Au 31 mars 2006 (a)	Au 31 mars 2006 (b)
EX-01	1 769	1 901	1 972	1 977	1 921	1 999
EX-02	882	939	947	892	901	920
EX-03	578	655	674	682	723	733
EX-04	170	184	173	177	172	177
EX-05	88	77	77	71	79	81
TOTAL	3 487	3 756	3 843	3 799	3 796	3 910

(a) Sans l'Agence des services frontaliers du Canada.

(b) Avec l'Agence des services frontaliers du Canada.

- En pourcentage, c'est au niveau EX-05 que la progression du nombre de nominations est la plus marquée (soit 135,3 %, passant de 17 à 40 nominations). Toutefois, le nombre de postes de cette catégorie n'est passé que de 71 à 79 (sans l'ASFC), soit une hausse bien plus modeste de 11,3 %. De plus, il n'y a eu que 15 départs à ce niveau. Ces chiffres laissent entendre que l'augmentation du taux de nominations est due au fait que des personnes ont changé d'emploi en demeurant au même niveau.
- C'est au niveau EX-02 que l'on trouve la deuxième hausse en importance, soit 19,9 % (progressant de 423 à 507, sans l'ASFC). Cependant, l'effectif à ce niveau n'a crû que de 1 % passant de 892 à 901 personnes.
- Comme l'illustre le tableau ci-après, le nombre de promotions a crû de 41,2 %, pour s'établir à 658 nominations. Les augmentations sont manifestes à tous les niveaux. Les nominations intérimaires ont progressé de 8,9 %. Il s'agit de tendances nettes au sein du groupe de la direction quand on les compare à l'augmentation des nominations dans leur ensemble.

Tableau 18 - Promotions et nominations intérimaires selon le pourcentage

Activité	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Hausse en % sans l'ASFC	2005-2006	Hausse en %
Promotions	717	713	600	466	658	4,12	677	45,3
Nominations intérimaires	444	530	572	673	733	8,9	752	11,7
TOTAL	1 657	1 769	1 731	1 781	1 981	11,2	2 038	14,4

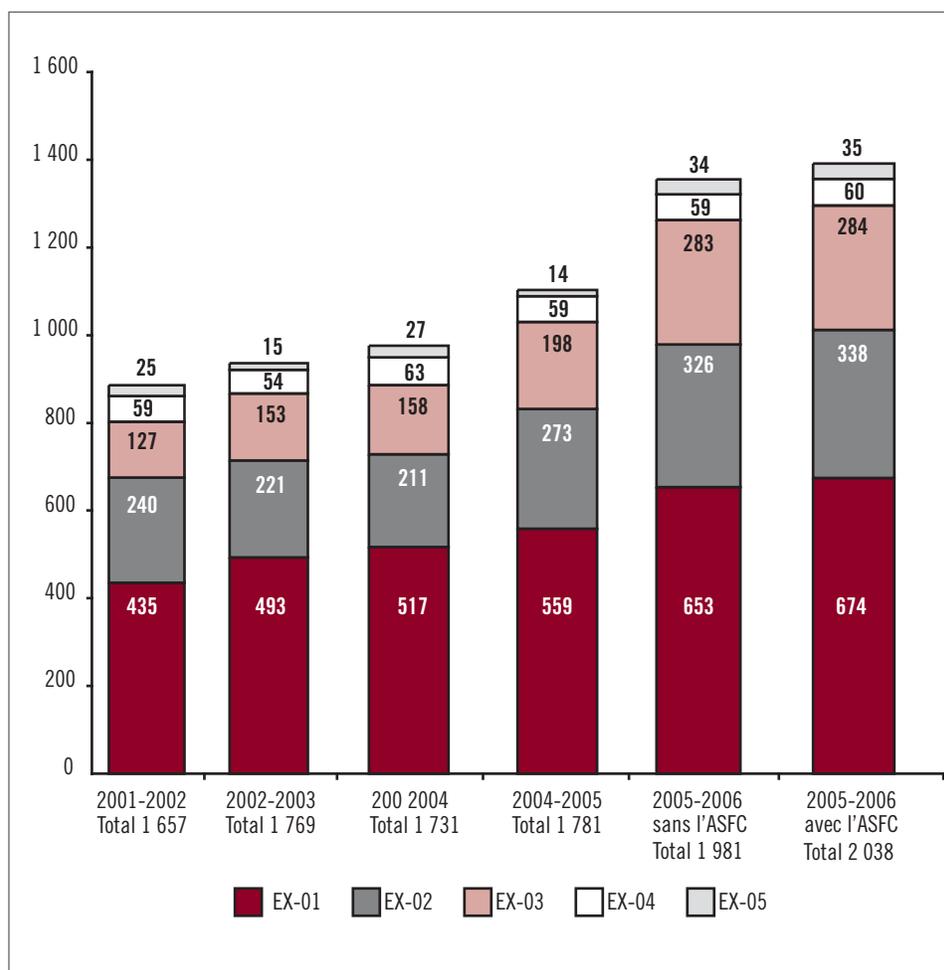
Le nombre de postes de cadre de direction à dotation bilingue impérative [...] ne cesse d'augmenter à tous les niveaux de ce groupe.

Postes de cadre de direction à dotation bilingue impérative – Le nombre de postes de cadre de direction à dotation bilingue impérative (c'est-à-dire que les candidates et les candidats doivent satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment où ils acceptent l'offre d'emploi) ne cesse d'augmenter à tous les niveaux de ce groupe. Cette croissance coïncide avec la mise en place, en avril 2004, de la Directive sur la dotation des postes bilingues du Conseil du Trésor. Celle-ci énonce qu'il faut procéder à une dotation impérative dans la plupart des cas, à moins d'avis contraire³³. À l'origine, la Directive ne s'appliquait qu'aux postes de niveaux EX-04 et EX-05. Elle s'est étendue aux postes de niveau EX-03 le 1^{er} avril 2005 et touchera les postes de niveau EX-02 à compter du 1^{er} avril 2007. L'obligation de doter des postes de façon impérative ne concerne pas les postes ouverts au public qui peuvent être dotés de façon impérative ou non impérative. Dans le cas de la dotation non impérative, les personnes qui ne satisfont pas aux exigences linguistiques de leur poste au moment de la nomination sont tenues de devenir bilingues. Elles sont donc admissibles à une formation linguistique afin d'acquérir les compétences nécessaires dans leur seconde langue officielle.

- La figure 15 ci-après, laquelle englobe les données de l'ASFC, illustre le fait que le nombre de postes à dotation bilingue impérative de niveaux EX-01 à EX-05 s'est élevé. En effet, il est passé de 61,9 % de toutes les nominations effectuées en 2004-2005 (1 103 nominations à des postes à dotation bilingue impérative sur 1 781 nominations) à 68,3 % en 2005-2006 (1 391 nominations à des postes à dotation bilingue impérative sur 2 038 nominations).
- Lorsqu'on exclut l'ASFC, la proportion de nominations à des postes à dotation bilingue impérative se fixe à 68,4 % (1 355 nominations sur un total de 1 981).

³³ La Directive se trouve sur le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor, à l'adresse suivante : http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/OffLang/dsbp-ddpb_f.asp.

Figure 15 - Nominations à des postes de cadre de direction à dotation bilingue impérative selon le niveau et total des nominations à des postes de cadre de direction



- Comme l'illustre la figure 15, la plus forte augmentation du nombre de nominations à des postes de cadre de direction à dotation bilingue impérative s'est produite entre l'exercice 2004-2005 et l'exercice 2005-2006. Si l'on exclut l'ASFC, la proportion des postes à dotation bilingue impérative a crû de 10,5 % (passant de 61,9 à 68,4 % de toutes les nominations). Cette augmentation se compare à celle qui est survenue entre 2003-2004 et 2004-2005 (soit une progression de 9,8 %, de 56,4 à 61,9 % de tous les postes). Lorsqu'on englobe l'ASFC, la hausse s'établit à 10,3 %.

À présent, en vertu de la nouvelle loi, la nomination des cadres de direction est déléguée aux administrateurs généraux et administratrices générales. Toutefois, la CFP continue d'offrir des services de ressourcement des cadres de direction aux organisations qui le souhaitent.

- En 2005-2006, la proportion des postes de niveau EX-03 à dotation impérative a bondi pour passer de 66 % (198 nominations sur 300) à 79,3 % (283 nominations sur 357 si l'on exclut l'ASFC ou, si on l'englobe, 284 nominations sur 358). Ces chiffres coïncident avec l'application de la Directive du Conseil du Trésor aux postes de niveau EX-03.

Services de ressourcement des cadres de direction – En 2005-2006, la Direction du ressourcement des cadres de direction de la CFP a fourni une gamme de services de recrutement, d'évaluation et de sélection des cadres de direction aux niveaux EX-01 à EX-03. Ces services englobent la prestation de conseils en matière de recrutement touchant des processus de ressourcement ciblés et collectifs. Ces processus s'adressent aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi ou à des collectivités fonctionnelles, et ont pour but de doter des postes similaires aux responsabilités communes dans des domaines tels que la technologie de l'information et les finances. À présent, en vertu de la nouvelle loi, la nomination des cadres de direction est déléguée aux administrateurs généraux et administratrices générales. Toutefois, la CFP continue d'offrir des services de ressourcement des cadres de direction aux organisations qui le souhaitent.

Le tableau ci-après présente des renseignements concernant les activités de ressourcement de la Direction du ressourcement des cadres de direction. Il s'agit de données relatives aux processus visant les postes de niveaux EX-01 à EX-03 sous le régime de l'ancienne LEFP. Ces chiffres proviennent exclusivement du Système de ressourcement des cadres de direction intégré et du registre des cas de la CFP. Ils diffèrent donc de ceux qui concernent toute l'activité de nomination touchant le groupe de la direction, illustrés plus haut.

Le nombre de processus dont s'est occupé la CFP aux fins de nomination ou de promotion à des postes de niveaux EX-01 à EX-03 a considérablement augmenté en 2005-2006. En effet, 606 processus se sont déroulés. Ce chiffre représente une augmentation de 32,3 % par rapport à 2004-2005. La répartition des processus par niveau est comparable à celle des années précédentes. Les départs à la retraite et les restructurations au sein des organisations ont conduit ces dernières à se tourner plus souvent vers la CFP afin d'obtenir de l'aide pour doter leurs postes de niveaux EX-01 à EX-03.

Tableau 19 - Processus de sélection – Niveaux EX-01 à EX-03

	Processus internes annoncés			Processus externes annoncés			Processus non-annoncés		
	EX-01	EX-02	EX-03	EX-01	EX-02	EX-03	EX-01	EX-02	EX-03
2001-2002	317	153	70	8	13	8	130	60	34
2002-2003	236	114	55	19	11	6	149	38	33
2003-2004	282	93	66	26	11	13	74	19	15
2004-2005	248	169	78	17	22	8	42	10	10
2005-2006	323	116	84	23	30	12	41	7	8

Processus de sélection des cadres de direction – La population canadienne peut postuler dans le cas de processus de sélection externes. Comme l’illustre le tableau 19, la CFP a mené 65 processus externes annoncés visant des postes de niveaux EX-01 à EX-03 assujettis à la LEFP, en 2005-2006. Ce nombre représente une hausse de 38,3 % par rapport à 2004-2005 (47) et plus du double du nombre de processus similaires ayant eu lieu en 2001-2002 (29).

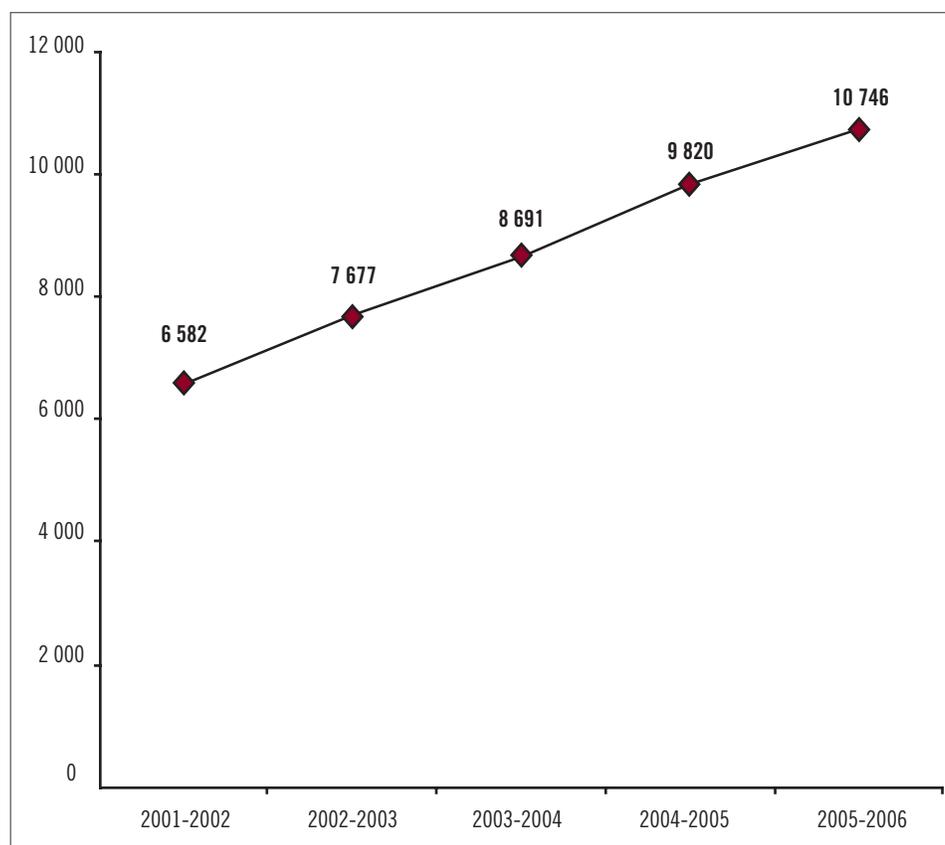
- Le nombre de processus de sélection internes annoncés (au sein de la fonction publique, soit la majorité des processus) visant des postes de direction s’est accru de 5,6 % par rapport à 2004-2005.

Le nombre de processus de nomination non annoncés visant des postes de direction a fléchi de 10,7 % par rapport à 2004-2005. Il englobe les processus internes et externes de même que les nominations sans concours sous le régime de l’ancienne LEFP. Les processus non annoncés sont utilisés, par exemple, dans les cas de reclassification et lorsque les circonstances appuient la prise en considération d’une seule personne. Il peut s’agir de la nécessité de doter un poste dont les fonctions sont hautement spécialisées et pour lequel la disponibilité sur le marché du travail est reconnue comme étant extrêmement faible. Le tableau 19 en fait état : cette diminution s’inscrit dans une tendance continue à la baisse. En effet, le nombre de tels processus a chuté pour passer de 224 en 2001-2002 à 56 en 2005-2006.

Volume de candidatures à des postes de cadre de direction – Le nombre de candidatures aux processus de sélection des cadres de direction (annoncés à l’interne et à l’externe en vertu de la LEFP) a augmenté de 9,4 % par rapport à 2004-2005. Comme l’illustre la figure 16, le volume de candidatures à des postes de cadre de direction n’a cessé de grimper au cours des cinq derniers exercices, soit de 63,2 %.

[...] la demande d'initiatives de dotation collective visant des postes de cadre de direction a continué de croître. La tenue d'un seul processus, plutôt que plusieurs, pour doter des postes semblables au sein d'une même organisation ou de plusieurs organisations permet d'accroître l'efficacité et l'uniformité de l'évaluation ainsi que de la sélection.

Figure 16 - Volume de candidatures à des postes de niveau EX-01 à EX-03 selon l'exercice financier³⁴



Initiatives de dotation collective des postes de direction – Durant l'exercice, la demande d'initiatives de dotation collective visant des postes de cadre de direction a continué de croître. La tenue d'un seul processus, plutôt que plusieurs, pour doter des postes semblables au sein d'une même organisation ou de plusieurs organisations permet d'accroître l'efficacité et l'uniformité de l'évaluation ainsi que de la sélection.

- Par exemple, en avril 2005, Affaires étrangères (AEC) et Commerce international Canada (CICan) ont travaillé en collaboration dans un dossier de promotion à des postes de cadre de direction. (Les deux ministères ont fusionné le 6 février 2006.) On a invité les membres du personnel de niveau EX moins 1 des deux organisations à poser leur candidature. Parmi les 377 qui l'ont fait, 131 sont passés à la prochaine étape. En tout, 39 d'entre eux se sont qualifiés et ont fait l'objet d'une recommandation aux fins de placement sur une liste d'admissibilité. Ainsi, 16 personnes se sont qualifiées pour AEC, 14 pour CICan et neuf pour les deux ministères.

³⁴ Système de ressourcement des cadres de direction intégré et registre des dossiers de la CFP.

Les initiatives de dotation collective constituent également un moyen efficace de régler les problèmes de représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein du groupe de la direction. Un tel exemple est présenté à la section 6.4, intitulée « Représentativité ».

6.8 Services d'évaluation

Par l'entremise de la Direction générale des services de recrutement et d'évaluation, tout particulièrement du Centre de psychologie du personnel (CPP), centre d'expertise en matière d'évaluation aux fins de sélection et de perfectionnement, la CFP offre une vaste gamme de produits et de services d'évaluation aux organisations dans l'ensemble de la fonction publique.

Nombre d'évaluations – En 2005-2006, les produits et services d'évaluation du CPP ont suscité un intérêt grandissant, comme en témoigne l'accroissement du nombre de demandes de renseignements reçues en ligne ou par téléphone. En effet, ce nombre a augmenté de 14,2 % au cours de l'exercice financier pour passer de 4 056, en 2004-2005, à 4 632, en 2005-2006. La demande d'instruments d'évaluation des personnes pour des postes de supervision et de soutien administratif s'est avérée particulièrement forte.

En 2005-2006, les produits et services d'évaluation du CPP ont suscité un intérêt grandissant [...]. La demande d'instruments d'évaluation des personnes pour des postes de supervision et de soutien administratif s'est avérée particulièrement forte.

Les examens du Centre de psychologie du personnel et le recrutement à des postes d'agent des ressources humaines

Les examens du Centre de psychologie du personnel se sont avérés des outils essentiels de l'initiative de recrutement d'agents et d'agentes des ressources humaines qu'a menée la CFP en 2005-2006. À la suite de la présélection au moyen de divers examens d'un nombre important de candidatures, 300 personnes ont passé l'Exercice de simulation en ressources humaines afin de se qualifier à des postes d'agent des ressources humaines au niveau d'entrée.

Comme l'illustre le tableau 20, les examens du CPP ont été mis à profit dans plus de 162 200 évaluations, ce qui représente une hausse de 44,4 % par rapport à 2004-2005.

Dans l'ensemble, on constate une augmentation de la demande d'instruments permettant une cotation rapide, que l'on peut administrer en groupe et qui facilitent la gestion du volume de candidatures.

La responsabilité relative à tous les tests d'évaluation de langue seconde dans la fonction publique incombe à la CFP.

Tableau 20 - Nombre d'évaluations

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Changement en % (deux derniers exercices)
Tous examens confondus	142 901	153 060	129 042	112 318	162 200	44,4
Évaluation des EX (SELEX)	470	555	412	309	485	58,2
Évaluation des EX (vérification des références)	543	1 286	1 761	2 103	2 246	6,8

Source : Centre de psychologie du personnel

L'accroissement du nombre d'examens peut s'expliquer par l'augmentation du nombre d'examens professionnels, de tests d'évaluation de langue seconde et surtout d'examens liés au Programme de recrutement postsecondaire (RP). Dans l'ensemble, on constate une augmentation de la demande d'instruments permettant une cotation rapide, que l'on peut administrer en groupe et qui facilitent la gestion du volume de candidatures. Par exemple, au cours de la campagne du RP de 2005-2006, on a reçu 35 227 demandes d'emploi, et administré quatre examens différents : l'Examen de recrutement des diplômés (11 282), l'Examen de jugement situationnel (20 500), l'Examen de compétence en communication écrite (12 021) et l'Examen de communication écrite (679), soit un total de 44 482 examens.

Le nombre de Simulations pour la sélection des EX (SELEX), instrument d'évaluation au niveau d'entrée dans la catégorie des cadres de direction, a également enregistré une forte hausse au cours du dernier exercice. Cette augmentation est sans doute attribuable à une faible utilisation des SELEX en 2004-2005, à une initiative de la CFP – qui a eu lieu durant le présent exercice – visant à recruter des candidates et candidats issus de minorités visibles (voir la section 6.4), et enfin, à une utilisation accrue du SELEX au cours des mois précédant l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP.

Évaluation de langue seconde – La responsabilité relative à tous les tests d'évaluation de langue seconde dans la fonction publique incombe à la CFP. Elle s'en acquitte en élaborant, en administrant et en cotant les instruments d'évaluation de langue seconde qui mesurent les compétences d'une personne en matière de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale en langue seconde. Le tableau 21 illustre le nombre d'examens administrés par type d'évaluation.

Tableau 21 - Nombre d'examens d'évaluation de langue seconde

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Changement en % (deux derniers exercices)
Compréhension de l'écrit	20 238	21 572	20 351	20 610	26 319	27,7
Expression écrite	22 452	24 069	22 679	23 347	28 950	24,0
Interaction orale	18 072	21 127	19 739	20 291	22 963	13,0

Source : Centre de psychologie du personnel

En 2005-2006, tant les candidats et candidates que les gestionnaires d'embauche ont continué d'exprimer des préoccupations relativement au test d'interaction orale, surtout en ce qui a trait au taux de réussite du test en français. Comme l'illustre le tableau 22, le taux de réussite du test d'interaction orale en français s'est affermi dans l'ensemble pour la deuxième année consécutive (tous niveaux confondus). Soulignons particulièrement le fait que, toutes candidatures confondues, le taux de réussite du niveau « C » est demeuré stable. Toutefois, le taux enregistré par les cadres de direction a fléchi de 1,2 point de pourcentage pour tomber à 32,0 % comparativement à 33,2 % en 2004-2005.

Tableau 22 - Taux de réussite du test d'interaction orale

	2003-2004		2004-2005		2005-2006	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous niveaux (A, B et C confondus)*	45,8 %	88,4 %	47,0 %	84,9 %	50,3 %	83,1 %
Niveau B seulement	56,7 %	93,0 %	57,1 %	90,2 %	63,7 %	88,7 %
Niveau C seulement	32,7 %	79,4 %	35,6 %	75,3 %	35,4 %	72,1 %
Niveau C pour les cadres de direction seulement	27,7 %	s.o.	33,2 %	63,0 %	32,0 %	68,2 %

Source : Centre de psychologie du personnel

*Le taux de réussite représente le nombre de tests réussis à un niveau donné divisé par le nombre total de tests pour lequel ce niveau est exigé, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement au niveau de base, au niveau intermédiaire et au niveau avancé en matière de compétences linguistiques.

On s'est fondé sur les efforts déployés [...] pour poursuivre, en 2005-2006, les travaux visant à régler les préoccupations entourant le test d'interaction orale.

On s'est fondé sur les efforts déployés lors de l'exercice précédent et sur les travaux d'un groupe consultatif de sous-ministres adjoints et sous-ministres adjointes en matière de formation et d'évaluation linguistique pour poursuivre, en 2005-2006, les travaux visant à régler les préoccupations entourant le test d'interaction orale. Tout au long de l'exercice, des consultations à grande échelle avec les intervenants et intervenantes se sont déroulées. La CFP continue de travailler en ce sens, de concert avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, le Commissariat aux langues officielles et les organisations.

La CFP a lancé un processus visant à élaborer un nouveau test d'interaction orale. Ce projet s'étalera sur deux exercices.

Élaboration d'un nouveau test d'interaction orale

La CFP s'emploie actuellement à élaborer un nouveau test d'interaction orale, qui remplacera, en 2007-2008, le test actuel mis sur pied en 1984. Le nouvel outil tiendra compte des pratiques exemplaires sur le plan international. Il comprendra de nouvelles caractéristiques, par exemple : nouveaux stimuli (questions, scénarios écrits et aides visuelles comptent parmi les possibilités), rôle redéfini de l'évaluateur ou de l'évaluatrice et cotation selon les règles de l'art. Le test actuel demeure valide et fiable, mais le nouveau test permettra de régler les préoccupations exprimées à l'égard de cet important processus d'évaluation.

La CFP a lancé un processus visant à élaborer un nouveau test d'interaction orale. La recherche conceptuelle, terminée en 2004-2005, a débouché sur quelques tests pilotes de remplacement à petite échelle, puis sur un plan d'action. Ce projet s'étalera sur deux exercices.

Dans le cadre d'autres travaux à cet égard, on s'est penché sur une nouvelle procédure de traitement des dossiers où plusieurs tentatives sont nécessaires pour réussir le test. Ils ont entraîné la création du Comité d'examen du test d'interaction orale, comité tripartite composé d'une personne du Centre de psychologie du personnel, de l'École de la fonction publique du Canada et de l'organisation des candidates et des candidats visés. Le Comité étudiera chaque dossier séparément et émettra des recommandations au cas par cas. Il pourra, par exemple, proposer plus de formation ou d'autres types de tests. La procédure pilote du Comité d'examen du test d'interaction orale a débuté en 2005-2006. D'autres projets pilotes sont prévus pour le prochain exercice.

Enfin, la CFP a entamé des travaux visant à actualiser le test d'expression écrite en langue seconde. Ils devraient se terminer à la fin de 2006-2007.

Initiatives d'évaluation – Tout au long de l'exercice, le CPP a entrepris divers projets d'évaluation afin de combler les besoins en matière d'évaluation de la fonction publique dans son ensemble, ainsi que les besoins particuliers de certaines organisations.

En 2005-2006, la CFP, en partenariat avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, a rendu publique les compétences clés en leadership, un nouveau modèle de leadership destiné à la fonction publique. Pour répondre à la demande importante, le CPP a consacré beaucoup d'efforts à la mise à jour des processus d'évaluation relatifs à plusieurs programmes de perfectionnement organisationnels. Cette démarche avait pour but de faire en sorte que ces processus tiennent compte des changements apportés aux compétences en leadership dans la fonction publique. On a donc actualisé les outils et processus d'évaluation du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, du programme Cours et affectations de perfectionnement et du Programme de stagiaires en gestion. Dans la même veine, le CPP a modernisé les SELEX – instrument d'évaluation employé au niveau d'entrée du groupe de la direction – afin d'y intégrer le tout dernier modèle de leadership. Ces changements revêtent une importance particulière compte tenu du fait que la nouvelle norme de qualification des cadres de direction requiert l'évaluation des compétences clés en leadership.

Enfin, l'application des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées demeure un défi pour les organisations en raison de la gamme d'exigences en la matière, de leurs répercussions sur les instruments d'évaluation et de l'expertise restreinte dans le domaine. Le nombre important de demandes d'expertise et de services que le CPP reçoit à cet égard en témoigne. En effet, il s'établit à 1 349 demandes pour l'exercice 2005-2006. Il s'agit là de la cinquième hausse consécutive. Cette forte demande a conduit le CPP à investir des fonds au chapitre de la formation additionnelle, à harmoniser les ressources et à normaliser les procédures liées aux mesures d'adaptation visant les personnes handicapées.

Pour répondre à la demande importante, le CPP a consacré beaucoup d'efforts à la mise à jour des processus d'évaluation relatifs à plusieurs programmes de perfectionnement organisationnels.

Enfin, l'application des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées demeure un défi pour les organisations en raison de la gamme d'exigences en la matière, de leurs répercussions sur les instruments d'évaluation et de l'expertise restreinte dans le domaine.

Produits et services d'évaluation adaptés aux ministères

Les organisations continuent de se tourner vers la CFP pour obtenir de l'aide en ce qui concerne leurs besoins d'évaluation particuliers. En 2005-2006, le Centre de psychologie du personnel a fourni à de nombreux ministères une gamme d'instruments et produits d'évaluation adaptés, dont des simulations, des entrevues axées sur le comportement, des profils de compétences et des évaluations portant sur les qualités personnelles. Le CPP est en mesure d'élaborer des produits qui répondent aux besoins particuliers de la clientèle, par exemple :

- Il a élaboré des lignes directrices sur les entrevues ainsi qu'une banque de questions d'entrevue afin d'aider les gestionnaires du ministère de la Défense nationale à évaluer les candidatures à des postes dans le domaine de la technologie de l'information.
- Il a également élaboré un examen de jugement situationnel pour le ministère des Affaires étrangères aux fins d'évaluation des candidatures à des postes de cadre de direction. En 2005-2006, le nouvel examen a servi à évaluer plus de 300 personnes.

Dans les régions, les responsables du CPP ont travaillé de concert avec les organisations pour les aider à évaluer les qualités personnelles et à élaborer des profils de compétences et des simulations.

Annexes



Annexe 1 – Décret d'exemption

Décret d'exemption concernant certaines nominations de certains postes du ministère des Pêches et Océans (C.P. 2005-1818, le 25 octobre 2005)

Ce décret d'exemption a été adopté afin de régulariser la situation professionnelle de 20 fonctionnaires du ministère des Pêches et des Océans en les nommant à des postes réguliers à temps plein pour une période indéterminée. Ce décret fait suite à une décision de la Cour fédérale et une décision d'un comité d'appel de la Commission de la fonction publique du Canada.

Compte tenu des circonstances exceptionnelles qui sont propres à ces cas, la Commission de la fonction publique a estimé que l'application de certaines dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) à ces nominations était difficilement réalisable et contraire aux intérêts de la fonction publique.

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

Annexe 2 – Exemptions particulières

Du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006, en plus des exemptions générales, la Commission a soustrait 17 personnes aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée déterminée, indiquée au décret d'exemption pertinent, ou à titre amovible (c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée à n'importe quel moment par la gouverneure en conseil).

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2005-524 2005.04.07	À titre amovible à compter du 8 avril 2005	William J.S. Elliott	Conseiller du premier ministre en matière de sécurité nationale
C.P. 2005-948 2005.05.17	À titre amovible à compter du 17 mai 2005	Laurent Tremblay	Commissaire fédéral, Célébrations du 400 ^e anniversaire de la ville de Québec
C.P. 2005-955 2005.05.18	À titre amovible à compter du 24 mai 2005	Linda Lizotte-MacPherson	Secrétaire déléguée, Conseil du trésor
C.P. 2005-958 2005.05.18	À titre amovible à compter du 4 juillet 2005	William C. McDowell	Sous-ministre délégué, Justice
C.P. 2005-961 2005.05.18	À titre amovible à compter du 30 mai 2005	Diane Vincent	Première vice-présidente de l'Agence canadienne de développement international
C.P. 2005-1324 2005.06.30	À titre amovible à compter du 30 juin 2005	Luc Lainé	Affaires autochtones, commissaire, Célébrations du 400 ^e anniversaire de la ville de Québec
C.P. 2005-1352 2005.07.22	À titre amovible à compter du 22 juillet 2005	Gérard La Forest	Conseiller spécial du ministre de la Justice
C.P. 2005-1475 2005.08.30	À titre amovible à compter du 30 août 2005	Georgina Steinsky-Schwartz	Présidente du Comité d'experts sur la reddition de comptes de l'égalité entre les sexes
C.P. 2005-1477 2005.08.30	À titre amovible à compter du 30 août 2005	Dorienne Rowan-Campbell	Membre du Comité d'experts sur la reddition de comptes de l'égalité entre les sexes
C.P. 2005-1479 2005.08.30	À titre amovible à compter du 30 août 2005	Louise Langevin	Membre du Comité d'experts sur la reddition de comptes de l'égalité entre les sexes

Annexe 2 – Exemptions particulières

(suite)

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2005-1612 2005.08.08	À titre amovible à compter du 8 septembre 2005	Lucie McClung	Sous-ministre déléguée principale des Pêches et des Océans
C.P. 2005-1933 2005.11.10	À titre amovible à compter du 14 novembre 2005	Allan Amey	Conseiller spécial auprès du sous-ministre de l'Environnement, qui portera le titre de président désigné de l'Agence canadienne pour l'incitation à la réduction des émissions
C.P. 2005-2197 2005.11.25	À titre amovible à compter du 25 novembre 2005	Bob Rae	Conseiller indépendant auprès du premier ministre, avec le titre de président chargé de l'examen et de l'enquête relatifs à l'affaire du vol 182 d'Air India
C.P. 2005-2281 2005.11.28	À titre amovible à compter du 12 décembre 2005	Claire Dansereau	Conseillère principale du président de l'Agence canadienne de développement international
C.P. 2006-92 2006.02.06	À titre amovible à compter du 6 février 2006	Nicole Jauvin	Greffière associée du Conseil privé pour le personnel supérieur
C.P. 2006-95 2006.02.06	À titre amovible à compter du 6 février 2006	Guy McKenzie	Sous-ministre délégué des Transports devant porter le titre de sous-ministre délégué des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités
C.P. 2006-112 2006.02.22	À titre amovible à compter du 6 mars 2006	Alexander Himelfarb	Conseiller spécial auprès du premier ministre

Annexe 3 – Décret abrogeant certains décrets d'exemptions (C.P. 2005-2284)

Après l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) le 31 décembre 2005, 14 décrets d'exemptions et six règlements sont devenus superflus ou caducs par rapport à l'objectif pour lequel ils avaient été promulgués. Comme la nouvelle LEFP offre des possibilités de procéder à des nominations et gérer les ressources humaines dans la fonction publique qui n'étaient pas disponibles dans le cadre de l'ancienne Loi, les secteurs de l'administration publique fédérale régis par la LEFP n'ont plus besoin de ces décrets et de ces règlements. Les 14 décrets d'exemptions sont les suivants :

- Décret approuvant la soustraction des agents d'exécution suppléants des douanes et de l'accise (C.R.C., ch. 1338);
- Décret approuvant la soustraction de certains étrangers (C.R.C., ch. 1339);
- Décret approuvant la soustraction de certains employés périodiques (C.R.C., ch. 1340);
- Décret approuvant la soustraction de la catégorie de la Direction (C.R.C., ch. 1343);
- Décret approuvant la soustraction des personnes employées en vertu des projets fédéraux à forte proportion de main-d'œuvre (C.R.C., ch. 1345);
- Décret approuvant l'exclusion des exigences linguistiques de postes du ministère des Affaires des anciens combattants (DORS/80-212);
- Décret d'exemption concernant la nomination de femmes à des postes d'élèves officiers de la Garde côtière (DORS/89-189);
- Décret d'exemption pour le groupe Exécution de la réglementation (RE) (TR/91-7);
- Décret concernant la nomination et la mutation à des postes de permutant d'employés du ministère des Affaires extérieures et de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada (DORS/93-281);
- Décret concernant la nomination de remplaçants (TR/96-29);
- Décret concernant le Programme de stagiaires en gestion (DORS/96-528);
- Décret concernant la nomination ou la mutation de fonctionnaires qui occupent un poste dont le niveau de rémunération est LA-2B et plus dans des postes du groupe LA (Droit) (TR/97-92);

- Décret C.P. 1999-531 du 25 mars 1999 (Programme cours et affectations de perfectionnement) (DORS/99-150);
- Décret C.P. 2002-639 du 18 avril 2002 (Recours en matière de répertoires de préqualification) (DORS/2002-158).

Le Gouverneur en conseil, sous la recommandation de la CFP a abrogé les six règlements suivants :

- Règlement sur l'emploi dans le cadre des projets fédéraux à forte proportion de main-d'œuvre (C.R.C., ch. 1344);
- Règlement sur les nominations relatives aux langues officielles au sein du ministère des Affaires des anciens combattants (DORS/80-212);
- Règlement concernant la nomination à des postes de permutant d'employés du ministère des Affaires extérieures et de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada (DORS/93-281);
- Règlement sur le Programme de stagiaires en gestion (DORS/96-528);
- Règlement sur le Programme cours et affectations de perfectionnement (DORS/99-150);
- Règlement sur les Recours en matière de répertoires de préqualification (DORS/2002-158).

Annexe 4 – Nouveau Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique et Règlement

Le nouveau *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* (DELOFP) et le *Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique* (RLONFP), qui ont été publiés dans la partie II de la Gazette du Canada le 14 décembre 2005, sont des instruments de réglementation complémentaires. Le DELOFP fixe les conditions dans lesquelles la compétence en matière de langues officielles peut être exclue de l'application du principe du mérite. Pour sa part, le RLONFP énonce les dispositions s'appliquant aux personnes exemptées de l'application du principe du mérite en ce qui concerne la compétence en matière de langues officielles.

Les dispositions de ces deux instruments illustrent l'esprit et l'intention de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à savoir :

- qu'il demeure avantageux pour le Canada de compter sur une fonction publique capable de servir la population dans la langue officielle de son choix;
- que le gouvernement du Canada souscrit au principe d'une fonction publique qui incarne la dualité linguistique;
- que la compétence en matière de langues officielles est essentielle dans l'application du principe du mérite.

Conformément aux valeurs énoncées dans la nouvelle LEFP, ces instruments représentent un équilibre approprié entre, d'une part, l'assurance que les membres du personnel répondent aux exigences en matière de langues officielles se rapportant aux postes bilingues et, d'autre part, la poursuite de l'accès pour les Canadiens et les Canadiennes qui ne maîtrisent qu'une langue officielle aux postes bilingues dans la fonction publique fédérale.

Selon le nouveau DELOFP, une personne qui ne maîtrise qu'une langue officielle peut être exemptée de l'obligation de répondre à l'exigence linguistique d'un poste désigné bilingue au sein de la fonction publique. Trois conditions s'appliquent à cette exemption :

- 1) La personne s'engage par écrit à entreprendre la formation linguistique nécessaire pour devenir bilingue dans les deux ans suivant la date de la nomination. La personne s'engage aussi, si elle n'atteint pas le niveau de maîtrise linguistique nécessaire à la fin de cette période, à accepter une nomination ou une mutation, pour une période indéterminée, à un autre poste pour lequel elle répond aux qualifications essentielles.
- 2) La personne est incapable d'atteindre le niveau de maîtrise nécessaire au moyen de la formation linguistique en raison d'une déficience durable ou récurrente d'ordre physique ou mental ou en matière d'apprentissage.

- 3) La personne prendra sa retraite dans les prochains deux ans – c'est-à-dire qu'elle est admissible à une pension immédiate au titre de la *Loi sur la pension de la fonction publique* – et remet une démission irrévocable à cet effet.

En somme, les dispositions du nouveau décret réduisent le nombre de circonstances où une personne est exemptée de satisfaire aux exigences linguistiques. Elles limitent également les distinctions entre la compétence dans les langues officielles et les autres qualifications dans l'application du mérite, sans pour autant limiter l'accès des Canadiens et des Canadiennes qui ne parlent que le français ou l'anglais à des postes dans la fonction publique.

Le nouveau RLONFP comprend également des dispositions sur les sujets suivants :

1. L'administrateur général ou l'administratrice générale veille à ce que la personne qui s'engage à devenir bilingue dans un délai de deux ans reçoive pendant cette période la formation linguistique nécessaire, aux frais de l'État. De plus, l'administrateur général ou l'administratrice générale doit nommer ou muter la personne à un poste pour lequel elle possède les qualifications essentielles dans l'éventualité où cette dernière ne réussit pas à satisfaire aux exigences linguistiques pendant le délai prescrit.
2. Une entente peut être prolongée d'une ou de plusieurs périodes supplémentaires ne dépassant pas deux ans dans les circonstances suivantes :
 - i. des besoins opérationnels exceptionnels et non prévisibles surviennent au moment de la nomination;
 - ii. des circonstances personnelles exceptionnelles et non prévisibles surviennent au moment de la nomination;
 - iii. une déficience d'ordre physique ou mental ou en matière d'apprentissage entrave l'apprentissage de l'autre langue officielle au niveau de connaissance requis;
 - iv. il n'est pas possible d'obtenir une formation linguistique aux frais de l'État.
3. La période d'exemption se rapportant à la nomination d'un membre du personnel est transférée à toute nouvelle nomination ultérieure à l'intérieur du délai initial, car le ou la titulaire du nouveau poste doit avoir le même niveau ou un niveau inférieur de maîtrise de la langue seconde. Cette disposition empêche les personnes de passer d'un poste bilingue à un autre sans jamais satisfaire aux exigences linguistiques.

Pendant l'examen de ces deux instruments, la Commission de la fonction publique (CFP) a mené des consultations auprès des divers intervenants de la collectivité des langues officielles. Parmi ces intervenants, notons la collectivité des sous-ministres, la Commissaire aux langues officielles, le Secrétariat du Conseil du Trésor, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et l'École de la fonction publique du Canada. Il y avait aussi d'autres intervenants comme l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, les syndicats et des agents et agentes de négociation, de même que les spécialistes en matière de langues officielles de la fonction publique fédérale.

Ces consultations ont mis en relief deux désaccords importants en ce qui concerne les exemptions fournies dans le décret proposé. D'une part, certains répondants et répondantes étaient d'avis que la souplesse qui existait jusque-là devait être maintenue afin d'offrir un accès plus généreux à la formation linguistique et aux emplois dans la fonction publique fédérale. D'autres personnes étaient en désaccord en ce qui concerne ce qu'elles considéraient comme un traitement spécial des qualifications relatives aux compétences linguistiques par rapport aux autres exigences. Elles prétendaient que toutes les échappatoires devaient être éliminées. Les dispositions des nouveaux décret et règlement concilient ces points de vue divergents en limitant les distinctions entre la maîtrise des langues officielles et les autres qualifications en ce qui concerne le mérite sans restreindre davantage l'accès aux postes bilingues dans la fonction publique fédérale pour les Canadiens et les Canadiennes unilingues.

Dans le cadre de sa fonction de surveillance, la CFP examinera les pratiques relatives aux langues officielles utilisées par les secteurs de l'administration publique fédérale régis par la LEFP. L'objectif sera de veiller à ce que les administrateurs généraux et les administratrices générales fournissent la formation linguistique requise, surveillent les progrès des fonctionnaires qui suivent une formation linguistique et, au besoin, procèdent à la nomination ou à la mutation de fonctionnaires à d'autres postes. La CFP énoncera ses constatations dans son prochain rapport annuel.

Annexe 5 – Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique

	Agence spatiale canadienne	Commissariat à la protection de la vie privée	Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	Commission des plaintes du public contre la GRC	Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne
Conditions	31 décembre 2005 jusqu'à aujourd'hui	18 juillet 2003 - 11 avril 2006	5 octobre 2004 - 14 août 2006	4 octobre 2005 jusqu'à aujourd'hui	31 décembre 2005 jusqu'à aujourd'hui
Les conditions suivantes en ce qui concerne les processus de nomination annoncés ou non annoncés, externes ou internes à la fonction publique.		À l'exclusion des étudiants et étudiantes ainsi que des employées et employés occasionnels	À l'exclusion des étudiants et étudiantes ainsi que des employées et employés occasionnels		
Examen et approbation par la CFP de la stratégie et de l'approche touchant le recours à des programmes d'emplois d'étudiants et d'étudiantes et à des processus d'emplois occasionnels.	X				
Approbation préalable par la CFP du choix du processus de nomination.		X	X		
Approbation préalable par la CFP des critères de mérite.	X				
Examen par la CFP de tous les outils d'évaluation proposés.	X	X	X		
Le représentant ou la représentante de la CFP fait partie de tous les jurys d'évaluation à titre de conseiller ou de conseillère (sans coter le candidat ou la candidate).		X	X		

Annexe 5 – Restrictions et conditions particulières

(suite)

	Agence spatiale canadienne	Commissariat à la protection de la vie privée	Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	Commission des plaintes du public contre la GRC	Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne
Conditions	31 décembre 2005 jusqu'à aujourd'hui	18 juillet 2003 - 11 avril 2006	5 octobre 2004 - 14 août 2006	4 octobre 2005 jusqu'à aujourd'hui	31 décembre 2005 jusqu'à aujourd'hui
Une fois toutes les qualifications essentielles évaluées et les autres critères de mérite appliqués, la CFP examine et approuve les résultats et le candidat ou la candidate, ou les candidats ou les candidates, dont la nomination est envisagée avant la notification.		X	X		
Approbation par la CFP du candidat ou de la candidate, ou des candidats ou des candidates, dont la nomination est proposée s'il y a des différences entre la deuxième notification et la première.		X	X		
Il est fait mention de la CFP sur les lettres signées d'offre de poste.		X	X		
Répétition des étapes ci-dessus si on envisage des nominations subséquentes à partir du même groupe de personnes qualifiées.		X	X		
La CFP est mise au courant des plaintes adressées au Tribunal de la dotation de la fonction publique et de sa décision.		X	X		
La CFP conserve tous les pouvoirs en matière de processus de ressourcement des EX. La CFP procède à toutes les opérations.	X	X y compris les ententes d'Échanges Canada	X y compris les ententes d'Échanges Canada		X*

* Secrétariat de l'ALENA – L'annulation de la délégation des pouvoirs permettant de doter les postes de cadre de direction (EX) ne concerne qu'un seul poste.

Annexe 5 – Restrictions et conditions particulières

(suite)

	Agence spatiale canadienne	Commissariat à la protection de la vie privée	Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	Commission des plaintes du public contre la GRC	Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne
Conditions	31 décembre 2005 jusqu'à aujourd'hui	18 juillet 2003 - 11 avril 2006	5 octobre 2004 - 14 août 2006	4 octobre 2005 jusqu'à aujourd'hui	31 décembre 2005 jusqu'à aujourd'hui
Les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes ne peuvent être subdélégués aux fonctionnaires dont le niveau est inférieur à celui indiqué.				X Directeur exécutif/ directrice exécutive	
Les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes ne peuvent être subdélégués aux fonctionnaires dont le niveau est inférieur à celui indiqué, à l'exception du pouvoir de faire prêter serment et de recevoir les affirmations solennelles, qui peut être subdélégué à n'importe quel niveau.	X Directeur général/ directrice générale				
Les fonctionnaires sont tenus de collaborer aux activités de surveillance des ressources humaines menées par la CFP afin d'évaluer les progrès en regard des problèmes soulevés dans le cadre des activités de surveillance de la CFP.	Tous les trois mois				Tous les mois
L'organisation doit faire rapport de la manière prescrite sur les indicateurs de responsabilisation définis dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, au sujet de toutes les exigences en matière de rapports précisées dans les lignes directrices en matière de nomination, de même que des vérifications et études internes que l'organisation effectue ou veut effectuer.				Tous les trois mois	

Annexe 5 – Restrictions et conditions particulières

(suite)

	Agence spatiale canadienne	Commissariat à la protection de la vie privée	Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	Commission des plaintes du public contre la GRC	Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne
Conditions	31 décembre 2005 jusqu'à aujourd'hui	18 juillet 2003 - 11 avril 2006	5 octobre 2004 - 14 août 2006	4 octobre 2005 jusqu'à aujourd'hui	31 décembre 2005 jusqu'à aujourd'hui
Réponse au rapport de vérification de la CFP en temps opportun.	X				
<p>Demande de conseils éclairés et d'un apport expert pour aborder les questions soulevées dans le rapport de vérification de la CFP, y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les liens entre la planification des ressources humaines et le choix des processus de nomination; - la définition claire des rôles et des responsabilités au chapitre de la dotation; - le renforcement de la capacité de ses spécialistes des ressources humaines; - la formation des gestionnaires. 	X				

Annexe 6 – Tableaux statistiques

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 plus 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 des 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 opérations de rémunération soumises par les ministères et organismes.

Activités d'embauche - On entend par « activités d'embauche » les nominations à la fonction publique, l'embauche de personnes à titre d'employées et d'employés occasionnels aux termes du paragraphe 50(1) 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'embauche des étudiants* et son règlement d'application.

Activités de dotation - Sont désignées par « activités de dotation » les nominations à la fonction publique et les activités de dotation au sein de la fonction publique. 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 assujéti à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (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. Les activités globales d'embauche et de dotation ont augmenté de 22,8 % en 2004-2005, passant de 81 602 à 100 230.

Remarque importante : Les nominations effectuées par l'Agence des services frontaliers du Canada à compter d'avril 2005 sont indiquées dans les tableaux. L'Agence a effectué 7 714 activités de dotation, c'est-à-dire 7,7 % du nombre total d'activités de dotation, pendant l'exercice actuel.

Les activités globales d'embauche et de dotation en 2005-2006, à l'exception de celles de l'Agence des services frontaliers du Canada, ont augmenté de 13,4 %, passant de 81 602 à 92 516.

Tableau 23 - Activités globales d'embauche et de dotation

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités d'embauche et de dotation *internes*, selon la modalité et la durée d'emploi

Du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006

	Activités d'embauche		Activités de dotation <i>internes</i>						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaire (b)			
Durée d'emploi	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Activités de dotation pour une durée indéterminée	5 090	9,1	18 141	32,4	19 521	34,8	13 295	23,7	56 047	100,0
Activités de dotation pour une période déterminée	10 088	68,6	1 266	8,6	2 146	14,6	1 199	8,2	14 699	100,0
Sous-total	15 178	21,5	19 407	27,4	21 667	30,6	14 494	20,5	70 746	100,0
Emploi temporaire (conformément à l'article 21.2 de l'ancienne LEFP)	17 416	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	17 416	100,0
Étudiant/étudiante (en vertu du décret d'exemption)	12 068	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12 068	100,0
TOTAL	44 662	44,6	19 407	19,4	21 667	21,6	14 494	14,5	100 230	100,0

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

Tableau 24 - Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités d'embauche et de dotation *internes*, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure

Du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006

	Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation								Total	
	Durée indéterminée		Période déterminée		Emploi temporaire(*)		Étudiant/étudiante			
Situation professionnelle antérieur	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Durée indéterminée	44 862	80,0	175	1,2	0	0,0	0	0,0	45 037	44,9
Période déterminée	6 095	10,9	4 436	30,2	0	0,0	0	0,0	10 531	10,5
Emploi temporaire	656	1,2	1 872	12,7	0	0,0	0	0,0	2 528	2,5
Autres organismes fédéraux	615	1,1	334	2,3	0	0,0	0	0,0	949	0,9
Grand public	3 692	6,6	7 682	52,3	17 416	100,0	12 068	100,0	40 858	40,8
Étudiant/étudiante	127	0,2	200	1,4	0	0,0	0	0,0	327	0,3
TOTAL	56 047	100,0	14 699	100,0	17 416	100,0	12 068	100,0	100 230	100,0

(*) Les personnes qui avaient un emploi temporaire ainsi que les étudiants et étudiantes n'ont pas de situation professionnelle antérieure puisqu'ils sont inscrits sous grand public.

Tableau 25 - Taux d'activités de dotation selon la catégorie professionnelle et la modalité*

Répartition, en nombre et en taux, des activités de dotation selon la catégorie professionnelle et la modalité

Du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006

	Nominations externes		Activités de dotation internes						Total	
	N ^{bre}	Taux	Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)		N ^{bre}	Taux
N ^{bre}			Taux	N ^{bre}	Taux	N ^{bre}	Taux			
Catégorie professionnelle	N^{bre}	Taux	N^{bre}	Taux	N^{bre}	Taux	N^{bre}	Taux	N^{bre}	Taux
Groupe de la direction	63	1,6	677	17,3	544	13,9	754	19,3	2 038	52,1
Scientifique et professionnelle	2 212	9,1	2 736	11,2	2 862	11,8	1 695	7,0	9 505	39,0
Administration et service extérieur	4 355	5,8	11 020	14,8	9 730	13,0	9 039	12,1	34 144	45,8
Technique	1 304	7,8	2 000	11,9	1 125	6,7	866	5,2	5 295	31,5
Soutien administratif	4 784	13,6	1 949	5,5	5 640	16,0	1 365	3,9	13 738	39,1
Exploitation	2 348	12,4	887	4,7	1 672	8,8	686	3,6	5 593	29,6
Sans objet (c)	112	6,7	138	8,2	94	5,6	89	5,3	433	25,8
TOTAL (d)	15 178	8,7	19 407	11,1	21 667	12,4	14 494	8,3	70 746	40,3

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de quatre mois ou moins.

(c) Activités de dotation à l'égard desquelles la classification type des professions ne s'applique pas, c-à-d., des employeurs distincts en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) utilisent leurs propres groupes professionnels.

(d) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages des totaux (d) sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

* Nota : Le tableau 25 représente les activités de dotation pour une durée indéterminée et une période déterminée en vertu de la LEFP. Les taux d'activités de dotation sont obtenus en divisant le nombre d'activités de dotation dans chaque catégorie pendant l'année par le nombre de fonctionnaires dans chaque catégorie au 31 mars 2005.

Tableau 26 - Taux d'activités de dotation selon la modalité et la région géographique*

Répartition, en nombre et en taux, des activités de dotation selon la modalité et la région géographique

Du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006

	Nominations externes		Activités de dotation internes						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
Région géographique	N ^{bre}	Taux	N ^{bre}	Taux	N ^{bre}	Taux	N ^{bre}	Taux	N ^{bre}	Taux
Terre-Neuve et Labrador	252	8,3	213	7,0	278	9,1	174	5,7	917	30,0
Île-du-Prince-Édouard	131	7,6	189	11,0	196	11,4	198	11,5	714	41,5
Nouvelle-Écosse	659	7,5	812	9,2	891	10,1	527	6,0	2 889	32,8
Nouveau-Brunswick	611	10,6	613	10,7	604	10,5	455	7,9	2 283	39,7
Québec (sauf la RCN)	1 999	9,6	2 184	10,5	2 078	10,0	1 286	6,2	7 547	36,3
Région de la capitale nationale (RCN)	5 782	8,0	9 050	12,5	11 080	15,3	8 024	11,1	33 936	46,8
Ontario (sauf RCN)	1 910	8,0	2 415	10,2	2 123	8,9	1 232	5,2	7 680	32,3
Manitoba	704	10,6	586	8,8	663	9,9	451	6,8	2 404	36,0
Saskatchewan	566	12,8	412	9,3	467	10,6	291	6,6	1 736	39,3
Alberta	990	10,4	926	9,7	1 205	12,6	476	5,0	3 597	37,7
Colombie-Britannique	1 385	8,7	1 711	10,8	1 816	11,5	1 069	6,7	5 981	37,7
Yukon	33	11,7	26	9,3	32	11,4	20	7,1	111	39,5
Territoires du Nord-Ouest	90	15,4	49	8,4	69	11,8	30	5,1	238	40,8
Nunavut	31	17,9	30	17,3	23	13,3	4	2,3	88	50,9
Étranger	35	2,4	191	13,1	142	9,7	257	17,6	625	42,8
TOTAL	15 178	8,7	19 407	11,1	21 667	12,4	14 494	8,3	70 746	40,3

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de quatre mois ou moins.

* Nota : Le tableau 26 représente les activités de dotation pour une durée indéterminée et une période déterminée en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Les taux sont obtenus en divisant le nombre d'activités de dotation dans chaque région géographique pendant l'année par le nombre de fonctionnaires dans chaque région géographique au 31 mars 2005.

Tableau 27 - Activités de dotation selon la modalité et les groupes désignés de l'équité en emploi*

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation, selon la modalité et les groupes désignés de l'équité en emploi
Du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006

	Nominations externes		Activités de dotation internes						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
Groupes désignés de l'équité en emploi	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
Femmes	7 506	56,9	11 250	58,4	13 346	61,9	8 833	61,3	40 935	59,8
Membres de minorités visibles	1 288	9,8	1 923	10,0	2 083	9,7	1 208	8,4	6 502	9,5
Personnes handicapées	338	2,6	909	4,7	1 160	5,4	720	5,0	3 127	4,6
Autochtones	489	3,7	853	4,4	998	4,6	617	4,3	2 957	4,3
TOTAL (c)	13 196	100,0	19 263	100,0	21 555	100,0	14 404	100,0	68 418	100,0

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de quatre mois ou moins.

(c) Les chiffres touchant les groupes désignés de l'équité en emploi excluent les activités de dotation de durée déterminée de moins de trois mois, les nominations *externes* et les activités de dotation *internes* pour ce qui est des employeurs distincts, car le SCT ne collecte pas de renseignements sur la déclaration volontaire de ces groupes. La somme des groupes désignés de l'équité en emploi ne correspond pas au total, car une personne peut appartenir à plus d'un groupe et les hommes sont inclus dans le total. Par conséquent, les totaux ne concordent pas avec ceux des autres tableaux.

* Nota : Dans le passé, ce tableau comprenait les chiffres adéquatement pondérés relatifs à la disponibilité à l'interne et à l'externe pour chaque groupe de chaque colonne. Comme la méthodologie a changé à la suite du recensement de 2001, ces estimations ne sont plus disponibles.

Tableau 28 - Activités de dotation selon la modalité et les groupes linguistiques

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation par groupe linguistique et modalité

Du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006

	Nominations externes		Activités de dotation internes						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
Groupe linguistique	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Anglophones	10 638	70,7	12 850	66,4	13 962	64,6	9 017	62,3	46 467	65,9
Francophones	4 411	29,3	6 496	33,6	7 653	35,4	5 450	37,7	24 010	34,1
TOTAL (c)	15 178	100,0	19 407	100,0	21 667	100,0	14 494	100,0	70 746	100,0

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de quatre mois ou moins.

(c) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages concernant les composantes des groupes linguistiques (c) sont calculés en utilisant la première langue officielle connue comme dénominateur respectif.

Tableau 29 - Activités de dotation selon la modalité et les langues officielles

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation selon la modalité, le groupe linguistique et les exigences linguistiques du poste
Du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006

	Nominations <i>externes</i>			Activités de dotation <i>internes</i> (a)			Total (b)			
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
Exigences linguistiques du poste	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre
Bilingue impérative	1 222	32,8	2 498	67,2	3 721	7 765	33,6	15 311	66,4	23 087
Bilingue non-imperative										
Satisfaites	120	61,5	75	38,5	195	1 749	59,2	1 205	40,8	2 957
Obligatoires	28	93,3	2	6,7	30	415	96,5	15	3,5	430
Facultatives	2	100,0	0	0,0	2	43	72,9	16	27,1	59
Anglais essentiel	8 409	95,8	371	4,2	8 866	24 476	96,0	1 009	4,0	25 574
Français essentiel	27	2,8	930	97,2	958	40	2,6	1 480	97,4	1 521
Français ou anglais essentiel	821	61,0	524	39,0	1 346	1 329	70,8	549	29,2	1 880
TOTAL (c)	10 638	70,7	4 411	29,3	15 178	35 829	64,6	19 599	35,4	55 568
								46 467	65,9	24 010
										34,1
										70 746

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements. Ne comprend pas les nominations intérimaires de quatre mois ou moins.

(b) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages concernant les composantes des groupes linguistiques (b) sont calculés en utilisant la première langue officielle connue comme dénominateur respectif.

(c) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages des totaux (c) sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

Tableau 30 - Répartition des recrues selon les programmes de recrutement et la région géographique

Répartition, en nombre et en pourcentage, des personnes recrutées dans le cadre des programmes de recrutement selon le processus de recrutement et la région géographique Du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006

Région géographique	* PFETE		Coop		RP (a)		PAR		RLP		PSG		Recrutement général		Total (b)	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Terre-Neuve et Labrador	131	1,5	101	2,9	2	0,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	250	1,7	484	1,8
Île-du-Prince-Édouard	227	2,6	30	0,9	2	0,4	1	1,9	0	0,0	0	0,0	129	0,9	389	1,4
Nouvelle-Écosse	269	3,1	132	3,8	6	1,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	653	4,5	1 060	3,9
Nouveau-Brunswick	362	4,2	41	1,2	5	0,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	606	4,1	1 014	3,7
Québec (sauf la RCN)	1 456	17,0	281	8,2	34	6,3	17	32,1	0	0,0	1	9,1	1 964	13,4	3 753	13,8
Région de la capitale nationale (RCN)	2 786	32,5	1 928	56,1	412	76,4	14	26,4	14	100,0	9	81,8	5 347	36,6	10 510	38,6
Ontario (sauf RCN)	1 565	18,2	349	10,2	39	7,2	9	17,0	0	0,0	0	0,0	1 871	12,8	3 833	14,1
Manitoba	370	4,3	88	2,6	13	2,4	3	5,7	0	0,0	0	0,0	691	4,7	1 165	4,3
Saskatchewan	327	3,8	41	1,2	1	0,2	7	13,2	0	0,0	0	0,0	565	3,9	941	3,5
Alberta	477	5,6	140	4,1	12	2,2	1	1,9	0	0,0	0	0,0	978	6,7	1 608	5,9
Colombie-Britannique	588	6,9	299	8,7	10	1,9	1	1,9	0	0,0	1	9,1	1 374	9,4	2 273	8,3
Yukon	7	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	33	0,2	40	0,1
Territoires du Nord-Ouest	13	0,2	1	0,0	2	0,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	88	0,6	104	0,4
Nunavut	3	0,0	3	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	31	0,2	37	0,1
Étranger	0	0,0	0	0,0	1	0,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	34	0,2	35	0,1
TOTAL (b)	8 581	100,0	3 434	100,0	539	100,0	53	100,0	14	100,0	11	100,0	14 614	100,0	27 246	100,0

(a) Les chiffres du Programme de recrutement postsecondaire (RP) comprennent les postulants et postulantes des campagnes présentes et antérieures étant donné que les nominations n'ont pas toutes été menées pendant la même année financière. Cela comprend les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accéléré pour les économistes.

(b) Le total de 27 246 auquel s'ajoutent 17 416 personnes ayant un emploi temporaire, chiffre tiré du tableau 23, équivaut à l'activité d'embauche de 44 662 personnes, tel qu'il est indiqué au tableau 23.

* Légende

- Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE)
- Programme d'enseignement coopératif (Coop)
- Programme de recrutement postsecondaire (RP)
- Programme des adjoints de recherche (PAR)
- Programme de recrutement de leaders en politique (RLP)
- Programme de stagiaires en gestion (PSG)

Tableau 31 - Activités de dotation selon la modalité et le ministère

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation selon la modalité et le ministère

Du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006

Ministère	Nominations externes		Activités de dotation internes						Total	
	Nbre	%	Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)		Nbre	%
Nbre			%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre		
Affaires étrangères et Commerce international	284	14,7	485	25,2	548	28,4	610	31,7	1 927	100,0
Affaires indiennes et du Nord Canadien	287	18,9	424	27,9	434	28,6	374	24,6	1 519	100,0
Agence canadienne de développement international	106	12,4	266	31,0	341	39,8	144	16,8	857	100,0
Agence canadienne d'évaluation environnementale	13	19,4	28	41,8	16	23,9	10	14,9	67	100,0
Agence de santé publique du Canada	189	22,0	153	17,8	321	37,4	196	22,8	859	100,0
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	16	13,0	24	19,5	56	45,5	27	22,0	123	100,0
Agence de promotion économique du Canada atlantique	47	18,9	66	26,5	80	32,1	56	22,5	249	100,0
Agence des ressources humaines de la fonction publique du Canada	53	17,0	110	35,3	95	30,4	54	17,3	312	100,0
Agence des services frontaliers du Canada	864	14,9	2 846	48,9	1 259	21,6	849	14,6	5 818	100,0
Agence spatiale canadienne	30	20,4	45	30,6	36	24,5	36	24,5	147	100,0
Agriculture et Agroalimentaire Canada	804	26,6	1 016	33,7	658	21,8	539	17,9	3 017	100,0
Anciens combattants Canada	386	29,4	244	18,6	405	30,8	279	21,2	1 314	100,0
Bibliothèque et Archives du Canada	59	17,8	73	22,0	108	32,5	92	27,7	332	100,0
Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	4	11,1	9	25,0	12	33,3	11	30,6	36	100,0
Bureau de la coordonnatrice de la situation de la femme	6	14,6	7	17,1	12	29,3	16	39,0	41	100,0

Tableau 31 - Activités de dotation selon la modalité et le ministère

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation selon la modalité et le ministère

Du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006

(suite)

Ministère	Nominations externes		Activités de dotation internes						Total	
	Nbre	%	Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)		Nbre	%
Nbre			%	Nbre	%	Nbre	%			
Bureau de l'infrastructure du Canada	17	20,7	31	37,8	30	36,6	4	4,9	82	100,0
Bureau des Passeports	405	37,6	132	12,2	374	34,7	167	15,5	1 078	100,0
Bureau du Canada sur le règlement des questions des pensionnats autochtones	53	35,3	32	21,3	42	28,0	23	15,3	150	100,0
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	3	10,3	10	34,5	11	37,9	5	17,2	29	100,0
Bureau du Conseil privé	64	12,2	162	30,8	170	32,3	130	24,7	526	100,0
Bureau du directeur général des élections	158	53,6	49	16,6	49	16,6	39	13,2	295	100,0
Bureau du surintendant des institutions financières	39	39,0	47	47,0	10	10,0	4	4,0	100	100,0
Centre canadien des armes à feu	93	46,5	25	12,5	64	32,0	18	9,0	200	100,0
Citoyenneté et Immigration Canada	394	21,2	417	22,5	499	26,9	546	29,4	1856	100,0
Comité des griefs des Forces canadiennes	4	13,3	9	30,0	9	30,0	8	26,7	30	100,0
Commissariat aux langues officielles	11	16,9	25	38,5	15	23,1	14	21,5	65	100,0
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée	10	22,2	12	26,7	15	33,3	8	17,8	45	100,0
Commission canadienne des droits de la personne	7	9,3	17	22,7	30	40,0	21	28,0	75	100,0
Commission canadienne des grains	55	37,2	53	35,8	20	13,5	20	13,5	148	100,0
Commission de la fonction publique	66	13,7	160	33,1	188	38,9	69	14,3	483	100,0
Commission de l'immigration et du statut de réfugié	26	7,9	109	33,0	131	39,7	64	19,4	330	100,0
Commission des relations de travail dans la fonction publique	11	27,5	13	32,5	8	20,0	8	20,0	40	100,0
Commission nationale des libérations conditionnelles	22	7,4	186	62,6	54	18,2	35	11,8	297	100,0

Tableau 31 - Activités de dotation selon la modalité et le ministère

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation selon la modalité et le ministère

Du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006

(suite)

	Nominations externes		Activités de dotation internes						Total	
	Nbre	%	Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)		Nbre	%
Nbre			%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre		
Conseil canadien des relations industrielles	6	18,2	7	21,2	10	30,3	10	30,3	33	100,0
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	29	21,3	54	39,7	34	25,0	19	14,0	136	100,0
Conseil du Trésor (Secrétariat)	45	10,0	127	28,2	194	43,1	84	18,7	450	100,0
Cour suprême du Canada (Greffe de la)	34	58,6	9	15,5	7	12,1	8	13,8	58	100,0
Défense nationale Canada (fonctionnaires)	2 451	32,1	1 962	25,7	2 364	31,0	861	11,3	7 638	100,0
Développement des ressources humaines Canada	527	13,9	808	21,3	1 402	37,0	1 057	27,9	3 794	100,0
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	36	25,5	31	22,0	47	33,3	27	19,1	141	100,0
École de la fonction publique du Canada	77	26,5	52	17,9	92	31,6	70	24,1	291	100,0
Environnement Canada	476	21,4	606	27,2	696	31,3	446	20,1	2 224	100,0
Finances Canada	59	13,5	169	38,7	136	31,1	73	16,7	437	100,0
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	493	25,7	397	20,7	757	39,5	269	14,0	1 916	100,0
Industrie Canada	344	17,6	606	31,0	629	32,2	375	19,2	1 954	100,0
Justice Canada	291	15,8	642	34,9	629	34,1	280	15,2	1 842	100,0
Office des transports du Canada	10	13,9	19	26,4	19	26,4	24	33,3	72	100,0
Office national de l'énergie	48	31,0	42	27,1	53	34,2	12	7,7	155	100,0
Patrimoine canadien	143	13,1	292	26,7	370	33,9	287	26,3	1 092	100,0
Pêches et Océans Canada	630	18,0	893	25,6	1 075	30,8	894	25,6	3 492	100,0
Ressources humaines et Développement social	585	14,0	1 100	26,4	1 442	34,6	1 041	25,0	4 168	100,0
Ressources naturelles Canada	315	24,0	372	28,3	362	27,5	265	20,2	1 314	100,0
Santé Canada	1 041	23,5	986	22,3	1 520	34,4	874	19,8	4 421	100,0

Tableau 31 - Activités de dotation selon la modalité et le ministère

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation selon la modalité et le ministère

Du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006

(suite)

	Nominations externes		Activités de dotation internes						Total	
	Nbre	%	Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)		Nbre	%
Nbre			%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre		
Ministère	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Secrétariat du gouverneur général	16	26,2	13	21,3	19	31,1	13	21,3	61	100,0
Sécurité et Protection civile	45	13,2	82	24,1	145	42,6	68	20,0	340	100,0
Service administratif des tribunaux judiciaires	76	29,0	60	22,9	89	34,0	37	14,1	262	100,0
Service correctionnel du Canada	878	21,3	803	19,5	1 438	34,9	1 001	24,3	4 120	100,0
Statistique Canada	1 067	48,1	430	19,4	409	18,4	314	14,1	2 220	100,0
Transports Canada	288	20,3	404	28,4	429	30,2	301	21,2	1 422	100,0
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	550	13,4	1 100	26,8	1 169	28,5	1 282	31,3	4 101	100,0
Tribunal canadien du commerce extérieur	5	16,1	16	51,6	7	22,6	3	9,7	31	100,
Autres ministères (c)	27	23,7	40	35,1	24	21,1	23	20,2	114	100,0
TOTAL	15 178	21,5	19 407	27,4	21 667	30,6	14 494	20,5	70 746	100,0

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les mutations latérales et les déploiements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de quatre mois ou moins.

(c) Cette rubrique s'applique aux ministères qui ont déclaré moins de 25 nominations en 2005-2006.

Tableau 32 - Administration des priorités (total de la fonction publique)

Nombre de bénéficiaires d'une priorité et nombre de placements de bénéficiaires de priorité selon le type de priorité

Du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2006

Nouvelle-Écosse / Nouveau-Brunswick / Île-du-Prince-Édouard / Terre-Neuve-et-Labrador / Québec (sauf la RCN) / Région de la capitale nationale (RCN) / Ontario (sauf la RCN) / Manitoba / Saskatchewan / Alberta / Territoires du Nord-Ouest / Nunavut / Colombie-Britannique (y compris Victoria) / Yukon / Étranger / Total de la fonction publique

Total de la fonction publique

Type de priorité	Raports	Nouveaux dossiers	Total (raports + nouveaux dossiers)	Personnes nommées	Démissions/retraites	Droits de priorité expirés	Autres personnes retirées	Total des départs	Dossiers actifs à la fin de la période
Congés autorisés (article 41)	301	214	515	180	10	57	17	264	251
Personnel des cabinets de ministres (article 41)	8	41	49	25	1	2	1	29	20
Mises en disponibilité (article 41)	19	9	28	8	2	9	1	20	8
TOTAL - priorités légales	328	264	592	213	13	68	19	313	279
Personnel excédentaire (article 5)	155	282	437	189	15	0	56	260	177
Fonctionnaires devenus handicapés (article 7)	51	34	85	14	5	17	6	42	43
Membres des FC / de la GRC libérés pour raisons médicales (article 8)	60	78	138	48	1	16	0	65	73
Réinstallation du conjoint ou de la conjointe (article 9)	287	364	651	191	11	57	65	324	327
Réintégration à un niveau supérieur (article 10)	163	83	246	17	5	43	9	74	172
Personnel exonéré du gouverneur général (article 6)	0	4	4	3	0	0	0	3	1
TOTAL - priorités réglementaires	716	845	1 561	462	37	133	136	768	793
GRAND TOTAL	1 044	1 109	2 153	675	50	201	155	1 081	1 072

(a) Le nombre de rapports du 31 mars 2005 est différent du nombre de priorités actives au 31 mars 2005 publiées dans le rapport annuel de l'année dernière. Cela est dû à la validation des données pendant le transfert de l'information vers le nouveau Système de gestion de l'information sur les priorités.

(b) Le nombre de rapports pour certains types de priorités varie aussi considérablement par rapport aux chiffres publiés dans le rapport annuel de l'année dernière, en raison des changements apportés au cours de l'année aux renseignements sur les bénéficiaires de priorité et aux types de priorités.

Annexe 7 – Glossaire

Abus de pouvoir [Abuse of authority] – Comprend la mauvaise foi et le favoritisme.

Activité politique [Political activity] – Toute activité exercée au sein d'un parti politique ou visant à soutenir ou à s'opposer à un parti; toute activité exercée pour soutenir un candidat ou une candidate à une élection ou pour s'y opposer, et ce, à l'échelon fédéral, provincial, territorial ou municipal, ou le fait d'être candidat ou candidate à une élection ou de tenter de le devenir avant ou pendant la période électorale.

Affectation [Assignment] – Déplacement temporaire d'un ou une fonctionnaire à l'intérieur d'un ministère pour assumer les fonctions d'un poste qui existe déjà ou pour prendre en charge un projet spécial; l'affectation ne peut prolonger une période d'emploi ou constituer une promotion.

Année financière ou **exercice** [Fiscal year] – Période s'échelonnant du 1^{er} avril au 31 mars, dans l'administration publique.

Appel [Appeal] – En vertu de l'article 21 de l'ancienne LEFP, 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.

Autochtones [Aboriginal peoples] – Indiens et Indiennes de l'Amérique du Nord ou membres de la collectivité des Premières nations, des Métis ou des Inuits du Canada.

Bénéficiaire de priorité [Priority person] – Personne ayant droit, en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou le *Règlement*, pour une période limitée, d'être nommée à la fonction publique avant toute autre personne à un poste vacant pour lequel elle possède les qualifications essentielles.

Besoins organisationnels [Organizational needs] – Exigences liées à la capacité de l'organisation de fonctionner ou de remplir son mandat. Ces besoins sont souvent définis dans le contexte de la fonction publique dans son ensemble.

Cadre de nomination [Appointment Framework] – Ce cadre compte trois composantes : les lignes directrices en matière de nomination, la délégation et la responsabilisation. Il guide les administrateurs généraux et administratrices générales dans la mise sur pied de systèmes de dotation adaptés à leurs besoins et fait en sorte qu'ils respectent les exigences législatives et les valeurs de dotation.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) [Staffing Management Accountability Framework (SMAF)] – Le CRGD établit cinq indicateurs, soit la gouvernance, la planification, les lignes directrices, la communication et le contrôle. Ces indicateurs précisent les attentes de la CFP à l'égard des administrateurs généraux et administratrices générales en ce qui a trait à la façon dont ils exercent les pouvoirs de dotation qui leur sont délégués.

Classification [Classification] – Groupe ou sous-groupe (s'il y a lieu) et niveau professionnel attribués à une personne ou à un poste.

Collectivité fonctionnelle [Functional Community] – Un regroupement de postes précis (p. ex. en finances, communications, politiques, fonction de contrôleur) pour lequel une collaboration a été établie entre les ministères et les organismes pour traiter les besoins communs de la collectivité dans le domaine des ressources humaines.

Critères de mérite [Merit criteria] – Qualifications essentielles, qualifications constituant un atout, exigences opérationnelles et besoins organisationnels.

Décrets d'exemption [Exclusion Approval Orders (EAO)] – Prévoient l'exemption d'une ou de plusieurs personnes et d'un ou de plusieurs postes de l'application en tout ou en partie de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* dans les cas où la Commission de la fonction publique estime que l'application de ladite loi ou de certaines de ses dispositions est difficilement réalisable et contraire aux intérêts de la fonction publique; peut être de nature générale ou particulière; exige l'approbation du gouverneur en conseil. Un décret d'exemption est généralement un règlement établi par le gouverneur en conseil sur recommandation de la Commission de la fonction publique et prescrivant la façon de traiter les postes, les personnes ou les catégories exclues en vertu du décret d'exemption.

Délégation [Delegation] – Moyen par lequel la Commission de la fonction publique autorise les administrateurs généraux et les administratrices générales à exercer ses rôles, responsabilités et pouvoirs qui découlent de la LEFP. L'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de dotation (en vertu de l'ancienne LEFP) et l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (en vertu de la nouvelle loi) établissent les pouvoirs, responsabilités et obligations redditionnelles du ministère ou de l'organisme.

Discussion informelle [Informal discussion] – Possibilité offerte à une personne dont la candidature n'est pas retenue dans le cadre d'un processus de nomination interne de discuter de la décision de façon informelle avant que la nomination ne soit effectuée.

Données sur les priorités [Priority data] – Les données sur les priorités proviennent du Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP). Ce tableau ne contient pas d'information sur les fonctionnaires qui ont démissionné ou qui se sont retirés à la date à laquelle leur période de priorité excédentaire débute. Dans ce cas, il n'ont pas droit à une priorité. Le SGIP est le répertoire opérationnel dont se sert la CFP pour présenter des personnes qui ont un statut prioritaire en vertu de la *Loi* ou du *Règlement* pour des postes vacants qui conviennent dans les ministères. Le répertoire comprend des fonctionnaires considérés comme excédentaires par les ministères ainsi que d'autres personnes qui ont droit à un statut prioritaire en vertu de la *Loi* ou du *Règlement*.

Durée d'emploi [Tenure] – Période pour laquelle une personne est embauchée : période indéterminée (à temps complet ou à temps partiel, y compris l'emploi saisonnier), ou durée déterminée (à temps complet ou à temps partiel) ou emploi occasionnel.

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

Emploi pour une période indéterminée (emploi permanent) [Indeterminate (permanent) employment] – Emploi à temps plein ou à temps partiel, y compris l'emploi saisonnier, dont la durée n'est pas déterminée.

Emploi temporaire ou occasionnel [Casual employment] – Possibilité d’employer des personnes dans la fonction publique pour une brève période. Selon l’ancienne LEFP ces personnes étaient embauchées pour une période ne dépassant pas 90 jours ouvrables à la fois ni pour plus de 125 jours ouvrables au cours d’une période de douze mois dans un même ministère. Selon la nouvelle LEFP, la période d’emploi ne peut dépasser 90 jours ouvrables par année civile dans un même ministère. Aucune des dispositions de la LEFP, autre que celle autorisant de telles nominations, ne s’applique à ces personnes.

Enquête [Investigation] – Enquête portant sur une présumée violation de la *Loi sur l’emploi dans la fonction publique* ou du Règlement sur l’emploi dans la fonction publique.

Évaluation de langue seconde [Second language evaluation] – Tests linguistiques utilisés par la CFP afin de déterminer la maîtrise de la seconde langue officielle des employés et employées et des postulants et postulantes. Il s’agit des tests de compréhension de l’écrit, des tests d’expression écrite et des tests d’interaction orale qui permettent d’évaluer la capacité d’une personne à parler et à comprendre sa deuxième langue officielle dans un contexte de travail.

Examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN) [Appointment Framework Knowledge Test (AFKT)] – Test de la CFP servant à valider l’expertise des spécialistes en ressources humaines (RH) dans toutes les composantes du cadre de nomination (lignes directrices, délégation de pouvoirs et responsabilisation) ainsi que la connaissance du cadre législatif. Les administrateurs généraux et administratrices générales, pour se voir déléguer les pouvoirs, doivent s’assurer que les gestionnaires à qui ils subdélèguent des pouvoirs ont accès à des spécialistes des RH dont l’expertise dans le cadre de nomination a été validée par la CFP.

Exigences linguistiques du poste [Language requirements of the position] – Désignation de tous les postes de la fonction publique comme étant bilingues ou unilingues, selon les compétences linguistiques exigées pour le poste visé et en fonction des catégories suivantes : bilingue, anglais essentiel, français essentiel, ou français ou anglais essentiel.

Exigences opérationnelles [Operational requirements] – Exigences qui se rapportent au travail à effectuer et considérées comme souhaitables pour le bon fonctionnement de l’unité de travail ou de l’organisation.

Faire place au changement [Embracing change] – Plan d’action du gouvernement du Canada, établi en 2000, qui fixait des critères d’embauche de un sur cinq (20 %) pour l’accroissement du taux de participation des membres des minorités visibles dans la fonction publique. Ce plan visait le niveau d’entrée dans la fonction publique en 2003 et l’accès au groupe de la direction en 2005.

Favoritisme personnel [Personal favouritism] – Vise une mesure ou une attitude inappropriée de la part d’un ou d’une fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, son pouvoir ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à une employée ou un employé actuel, ou à une candidate ou un candidat en vue d’un emploi dans la fonction publique.

Fonction publique [Public service] – Entité administrative comprenant les ministères nommés à l’Annexe I, les organisations inscrites à l’Annexe IV et les organismes distincts énumérés à l’Annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Fonctionnaire excédentaire [Surplus employee] – Personne nommée pour une période 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 à l'extérieur de la fonction publique (initiatives de diversification des modes de prestation des services).

Gestionnaire subdélégué [Sub-delegated manager] – Personne à qui l'administrateur général ou l'administratrice générale a délégué, par écrit, l'autorité d'exercer des pouvoirs en matière de nomination et les pouvoirs connexes.

Groupe de la direction [Executive Group] – Comprend cinq niveaux et inclut la plupart des sous-ministres adjoints et sous-ministres adjointes (EX-01 à EX-05).

Groupes visés par l'équité en matière d'emploi [Employment equity designated groups] – Conformément à la définition présentée dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* : femmes, Autochtones, personnes handicapées et membres de minorités visibles.

Groupe professionnel [Occupational group] – Subdivision au sein d'une catégorie professionnelle, constituée de fonctions similaires exigeant des compétences similaires.

Impartialité politique [Non-partisanship] – Caractéristique de la neutralité politique. Fait référence à la capacité et à la volonté de la fonction publique de servir les gouvernements nommés par des moyens démocratiques indépendamment de toute allégeance politique.

Influence politique [Political influence] – Ingérence exercée au cours d'un processus de nomination fondée sur l'appartenance politique. Il peut s'agir, mais sans s'y limiter, de l'ingérence exercée par un bureau de ministre ou de parlementaire.

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) [Appointment Delegation and Accountability Instrument (ADAI)] – Document officiel par lequel la CFP délègue ses pouvoirs aux administrateurs généraux et administratrices générales des organisations où elle a la compétence pour faire des nominations. L'IDRN détermine les pouvoirs, toutes les conditions reliées à la délégation et à la subdélégation de ces pouvoirs ainsi que la façon dont les administratrices générales et les administrateurs généraux seront tenus responsables de leurs pouvoirs délégués.

Intégration des étudiants [Student bridging] – Processus permettant aux gestionnaires d'embaucher des personnes qualifiées ayant récemment obtenu un diplôme d'études postsecondaires qui ont déjà travaillé au sein de la fonction publique dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ou du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat ou du Programme des adjoints de recherche, et avoir terminé leur programme d'études.

Membres des minorités visibles [Members of visible minorities] – Personnes autres que les Autochtones qui, en raison de leur race ou de la couleur de leur peau, constituent une minorité visible au Canada, indépendamment de leur lieu de naissance.

Membre du personnel ou fonctionnaire [Employee] – Personne employée au sein d’une organisation de la fonction publique dans laquelle la Commission de la fonction publique a le pouvoir exclusif de faire des nominations; comprend les employés à temps partiel, mais non le personnel occasionnel.

Mérite [Merit] – En vertu de la nouvelle *Loi sur l’emploi dans la fonction publique* (LEFP), le mérite comporte deux aspects :

- toute personne nommée doit posséder les qualifications essentielles, y compris la compétence en matière de langues officielles pour le travail à accomplir;
- la ou le gestionnaire (ou une autre personne déléguée par l’administrateur général ou l’administratrice générale) peut prendre en compte toute qualification supplémentaire considérée comme un atout pour accomplir un travail actuel ou à venir, toute exigence opérationnelle actuelle ou future de l’organisation et tout besoin actuel ou futur de la fonction publique ou qu’elle ou il aura établis.

Méthodes d’évaluation [Assessment methods] – Méthodes visant à recueillir l’information nécessaire pour évaluer les compétences des candidats et candidates au regard des qualifications du poste; parmi ces méthodes figurent des activités telles que les entrevues, les tests papier-crayon, les vérifications de références et les simulations.

Mise en disponibilité [Lay-off] – Cessation d’emploi involontaire d’un fonctionnaire en raison d’un manque de travail, de la suppression d’une fonction ou du transfert d’une fonction à l’extérieur de la fonction publique.

Mutation [Deployment] – Déplacement latéral ou régressif d’une personne vers un autre poste qui ne constitue pas une promotion ni une modification de la durée des fonctions.

Niveaux équivalant au niveau EX – Les niveaux équivalant au niveau EX (communément appelés « équivalents EX » regroupent diverses classifications qui correspondent au niveau d’entrée du groupe de la direction. Ils sont définis en fonction du taux minimum du traitement salarial du groupe de la direction. Exemples d’équivalents EX :

- Equivalent EX : ES-7, AS-8, CS-5
- Equivalent EX moins 1 : ES-6, PM-6, IS-6, AS-7, CO-3
- Equivalent EX moins 2 : ES-5, PM-5, IS-5, CO-2, AS-6

Nomination [Appointment] – Mesure prise en vertu de la *Loi sur l’emploi dans la fonction publique* (LEFP) pour nommer une ou un titulaire à un poste de la fonction publique ou à un niveau professionnel donné. Une nomination à la fonction publique (nomination externe) est la nomination d’une personne issue du grand public, ou d’une personne travaillant au sein d’une organisation gouvernementale qui ne fait pas partie de la fonction publique.

Nomination impérative [Imperative appointment] – Fait référence à la nomination à un poste bilingue pour lequel l’administrateur général ou l’administratrice générale a décrété qu’il doit être occupé, au moment de la nomination, par une personne qui possède les compétences linguistiques au niveau approprié.

Nomination intérimaire [Acting appointment] – Affectation temporaire d'un ou d'une fonctionnaire aux fonctions d'un poste qui constituerait une promotion si le ou la fonctionnaire obtenait une nomination à ce poste.

Nomination non impérative [Non-imperative appointment] – Processus de nomination pour une période indéterminée (poste permanent) à un poste bilingue dont l'administrateur général ou l'administratrice générale a estimé qu'il n'exigeait pas, au moment de la nomination, que la personne soit qualifiée en ce qui a trait à la connaissance et à l'utilisation des deux langues officielles.

Organisations [Organizations] – Mot utilisé dans le présent rapport pour désigner les ministères et les organismes.

Personnes handicapées [Persons with disabilities] – Personnes qui, aux fins de l'emploi, se considèrent défavorisées ou qui croient qu'un employeur les considéreraient ainsi en raison d'un handicap physique, mental, psychiatrique ou sensoriel ou d'une difficulté d'apprentissage de nature permanente.

Planification des ressources humaines [Human resources planning] – Processus qui définit les besoins actuels et futurs en ressources humaines d'une organisation afin qu'elle puisse atteindre ses objectifs.

Priorité [Priority] – Droit d'être nommé en priorité avant toute autre personne à un poste vacant. Il y a quatre types de priorités prévues par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (fonctionnaires excédentaires nommés au sein de leur propre ministère, fonctionnaires en congé, personnel des cabinets de ministres et personnes mises en disponibilité, dans cet ordre) et six priorités prévues par le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (fonctionnaires nommés à l'extérieur de leur ministère, personnel exonéré du bureau du Secrétaire du gouverneur général, fonctionnaires qui deviennent handicapés, membres des Forces canadiennes/GRC qui sont libérés pour des raisons médicales, réinstallation de l'époux ou du conjoint de fait, réintégration, sans ordre particulier).

Processus de nomination annoncé [Advertised appointment process] – Processus respectant deux conditions; premièrement, les personnes comprises dans la zone de sélection doivent être informées de la possibilité de nomination, et deuxièmement, doivent avoir l'occasion de présenter leur candidature et démontrer leurs aptitudes en fonction des critères du mérite.

Processus de nomination externe [External appointment process] – Processus auquel peuvent prendre part les fonctionnaires et les personnes de l'extérieur de la fonction publique.

Processus de nomination interne [Internal appointment process] – Processus de nomination s'adressant uniquement aux personnes employées dans la fonction publique.

Processus de nomination non annoncé [Non-advertised appointment process] – Processus de nomination qui ne répond pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncé.

Processus de sélection générique [Generic selection process] – Démarche qui permet d'utiliser un seul processus de dotation pour pourvoir divers postes au sein de ministères et d'organismes ou bien entre ceux-ci, par opposition à plusieurs processus de dotation, pris individuellement.

Profil linguistique [Linguistic profile] – Description des exigences linguistiques d’un poste bilingue et du niveau de compétence requis dans la seconde langue officielle pour chacune des habiletés : compréhension de l’écrit, expression écrite et interaction orale.

Programme d’équité en matière d’emploi [Employment equity program] – Désigne des politiques et des pratiques positives, ou des mesures d’équité en matière d’emploi conçus pour corriger des lacunes constatées à l’égard d’un groupe désigné et la sous-représentation d’un tel groupe.

Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) [Accelerated Executive Development Program (AEXPDP)] – Programme de perfectionnement, maintenant administré par l’Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada qui repère un groupe de cadres représentatifs des niveaux EX-01 à EX-03 démontrant un fort potentiel de leadership et pouvant devenir des sous-ministres adjoints ou des sous-ministres adjointes qui s’investissent dans leur perfectionnement et leur avancement.

Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP) [Recruitment of Policy Leaders Program (RPL)] – Cible des diplômés universitaires exceptionnels qui ont obtenu des résultats remarquables, qui possèdent une expérience en matière d’élaboration de politiques, qui peuvent démontrer qu’ils ont joué un rôle de leadership dans leur milieu et qui ont des aptitudes pour travailler dans le domaine des politiques gouvernementales.

Programme de recrutement postsecondaire (RP) [Post-Secondary Recruitment Program (PSR)] – Programme qui procure aux organisations la latitude nécessaire pour recruter du personnel étudiant (postsecondaire) à des postes de niveaux d’entrée et intermédiaire.

Programme de stages d’enseignement coopératif et d’internat (Coop) [Co-operative Education/Internship Program (Co-op)] – Programme qui offre aux étudiants et étudiantes de niveau postsecondaire la possibilité d’acquérir une expérience de travail pertinente et pratique au sein de la fonction publique afin de les aider à satisfaire aux exigences de leur programme d’études.

Programme de stagiaires en gestion [Management Trainee Program] – Programme faisant partie du Recrutement postsecondaire, maintenant administré par l’Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, qui permet de recruter et de perfectionner des diplômés d’université qui ont terminé leurs études récemment dans diverses disciplines.

Programme des adjoints de recherche (PAR) [Research Affiliate Program (RAP)] – Programme de recrutement qui permet aux étudiants et étudiantes de niveau postsecondaire d’acquérir une expérience en recherche appliquée (conception, exécution et évaluation) lorsqu’une telle expérience est nécessaire à l’obtention de leur diplôme.

Programme fédéral d’expérience de travail étudiant (PFETE) [Federal Student Work Experience Program (FSWEP)] – Programme qui permet aux organisations fédérales de recruter du personnel étudiant et qui offre aux personnes fréquentant à temps plein les écoles secondaires, les cégeps, les collèges, les instituts de technologie et les universités l’occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d’acquérir une expérience concluante tout en améliorant leurs compétences au chapitre de l’employabilité.

Qualifications constituant un atout [Asset qualifications] – Qualifications qui ne sont pas essentielles pour exécuter le travail, mais qui pourraient être avantageuses pour l’organisation ou représenter une amélioration quant au travail à exécuter, soit maintenant, soit dans l’avenir.

Qualifications essentielles [Essential qualifications] – Qualifications requises pour exécuter un travail auxquelles une personne doit satisfaire pour être nommée à un poste. Les autres critères de mérite sont les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles ou les besoins organisationnels établis par l’administrateur général ou l’administratrice générale.

Rapport ministériel sur l’obligation de rendre compte en dotation (RMORCD) [Departmental Staffing Accountability Report (DSAR)] – Rapport périodique que les organisations transmettent à la Commission de la fonction publique concernant la gestion et les résultats de la dotation à l’échelon du ministère ou de l’organisme; ce rapport constitue la réponse aux questions posées par la CFP, lesquelles sont fondées sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et sur les valeurs de nomination.

Recrutement [Recruiting] – Embauche à l’extérieur de la fonction publique.

Répertoire [Inventory] – Liste de postulants et postulantes dans un processus de sélection qui pourrait être utilisée pour doter des postes identiques ou similaires dans une organisation en particulier ou dans un certain nombre d’organisations diverses. Cet outil est conçu pour permettre aux gestionnaires d’avoir accès plus rapidement et efficacement à un bassin de candidatures. Quand une organisation désire utiliser le répertoire, une recherche des postulants et postulantes répondant aux critères du poste (p. ex. études ou expérience) est menée. Les candidatures des personnes répondant aux critères sont évaluées plus avant.

Répertoire de préqualification (RPQ) [Prequalified pool (PQP)] – En vertu de l’ancienne LEFP, répertoire de candidates et candidats ayant fait l’objet d’une évaluation et jugés entièrement qualifiés. Le répertoire était établi pour une catégorie de postes semblables dans le même groupe professionnel et au même niveau.

Ressourcement [Resourcing] – Concept qui englobe le recrutement et les nominations à l’interne.

Ressourcement électronique [E-resourcing] – Utilisation de la technologie pour présélectionner, de manière électronique, un grand nombre de demandes d’emploi; le terme ressourcement renvoie au recrutement (de l’extérieur de la fonction publique) et aux nominations (à l’intérieur de la fonction publique).

Sans obstacle [Barrier-free] – Fait référence à l’absence ou la suppression d’obstacles physiques, de politiques, de pratiques ou de procédures qui entravent la participation de certaines personnes ou de certains groupes de personnes de participer à un processus de nomination en particulier et au marché du travail en général.

SELEX [SELEX] – Simulations qui servent à la sélection des cadres. Il s’agit de l’instrument de la CFP permettant d’évaluer les compétences clés en leadership des candidats et candidates pour déterminer les possibilités de rendement dans les postes de direction.

Surveillance active [Active monitoring] – Processus continu de collecte de renseignements et d’analyse des résultats actuels et antérieurs en matière de dotation afin d’évaluer la gestion et le rendement dans ce domaine. Il est ainsi possible de déterminer des mesures correctives hâtives pour gérer et minimiser les risques et améliorer le rendement.

Système de gestion de l’information sur les priorités (SGIP) [Priority Information Management System (PIMS)] – Outil électronique fondé sur le Web permettant de s’assurer que les droits relatifs à la priorité de nomination édictés par la *Loi sur l’emploi dans la fonction publique* sont respectés.

Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) [Public Service Resourcing System (PSRS)] – Outil électronique permettant de présélectionner des demandes d’emploi en se fondant sur un certain nombre de critères déterminés par le gestionnaire d’embauche (p.ex. expérience, scolarité).

Test d’interaction orale [Oral Interaction test] – Le test d’évaluation de langue seconde permet d’évaluer la capacité du candidat ou de la candidate à parler et à comprendre sa seconde langue officielle en milieu de 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.

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

Zone de sélection [Area of selection] – Les critères géographiques, professionnels, ou organisationnels et les critères d’équité en matière d’emploi auxquels doivent satisfaire tous les candidats et toutes les candidates pour être admissibles à un processus de nomination. Dans un processus interne non concurrentiel (ancienne LEFP) ou non annoncé (nouvelle LEFP), la zone de sélection détermine qui a le droit d’appel (ancienne LEFP) ou le droit de déposer une plainte auprès du Tribunal de la dotation de la fonction publique (nouvelle LEFP).

Biographies





Maria Barrados, présidente

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

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

Madame Barrados est également engagée dans sa collectivité. Elle est présidente du comité sur l'éthique et la qualité des soins du Grace Manor d'Ottawa, membre du conseil d'administration du Grace Manor d'Ottawa et membre du conseil d'administration du Conseil canadien d'agrément des services de santé. Au cours des dernières années, elle a siégé au conseil consultatif de l'Armée du salut d'Ottawa et oeuvré à l'Hôpital d'Ottawa en tant que membre du conseil d'administration et présidente du comité chargé de la surveillance de la qualité et du comité des finances du conseil d'administration.

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

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

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



Manon Vennat, commissaire

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

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

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

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

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



David Zussman, commissaire

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

Au cours de sa carrière, monsieur Zussman a occupé divers postes au gouvernement, dans le secteur privé et dans l'enseignement universitaire. Il est reconnu comme une autorité dans les domaines de la gestion du secteur public, de l'administration publique et de la politique publique. Il a été lié étroitement à certains des plus importants changements survenus au Canada en matière de gouvernance du secteur public et de diversification des modes de prestation des services au cours des 15 dernières années.

En août 2005, monsieur Zussman est retourné à l'Université d'Ottawa pour occuper le premier poste de titulaire de la Chaire Jarislowsky sur la gestion dans le secteur public. À ce titre, il se concentrera sur les aspects de recherche, d'enseignement et des programmes publics en gestion publique, gouvernance et responsabilisation.

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

De 2003 à 2005, monsieur Zussman occupait les fonctions de vice-président et chef des opérations chez *EKOS Research Associates Inc.*

En 1995, il s'est joint au Forum des politiques publiques, organisme voué à l'établissement de liens entre le gouvernement, le milieu des affaires, le monde du travail et le secteur bénévole. Il fut nommé président en 1996, poste qu'il a occupé jusqu'en 2003.

En 1994, il fut nommé secrétaire adjoint du Cabinet, Examen des programmes et appareil gouvernemental, afin d'aider le gouvernement à mettre en œuvre son engagement à revoir en profondeur les dépenses fédérales. En 1993, il fut responsable de la transition du gouvernement nouvellement élu.

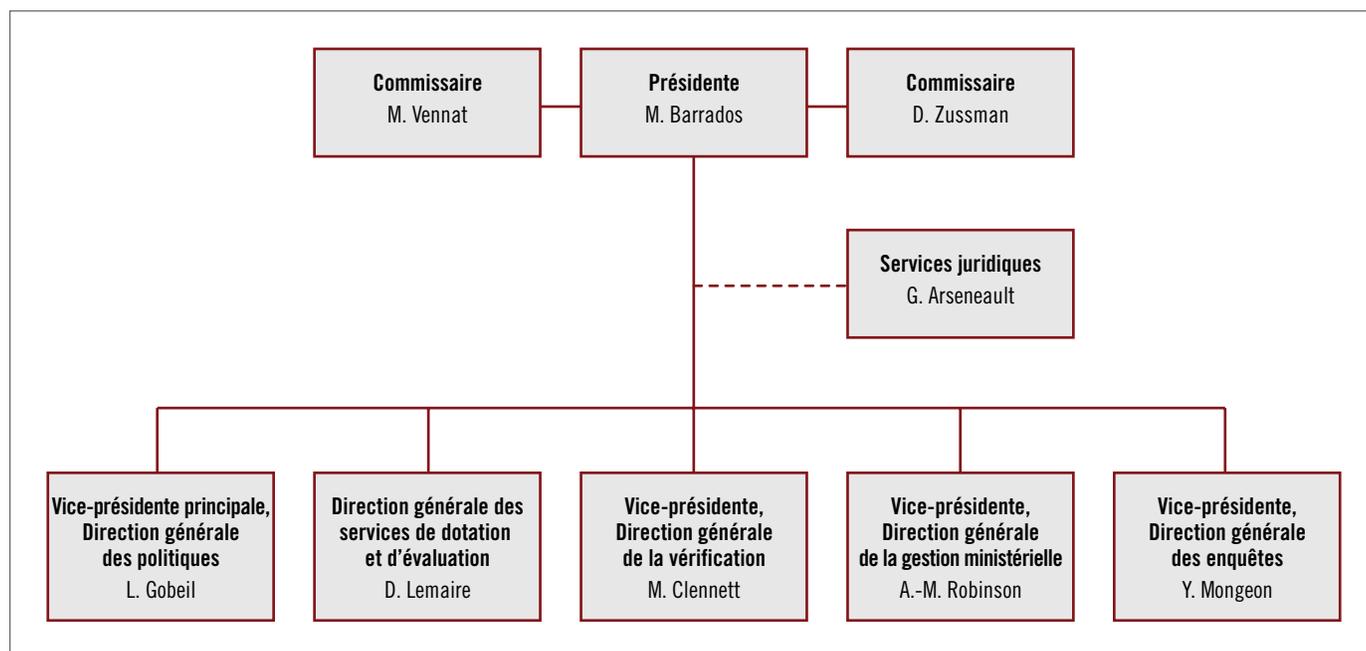
Monsieur Zussman a publié des articles et des livres sur la gestion publique et l'élaboration de politiques au Canada. Il est l'auteur et le coauteur de nombreuses publications, entre autres, *La prestation de rechange : Pour une gouvernance partagée au Canada* et *The Vertical Solitude: Managing in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

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

Organisation de la CFP



Organisation de la CFP



Bureaux de la Commission
de la fonction publique



Bureaux de la Commission de la fonction publique

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

Internet

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

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

Courriel : infocom@psc-cfp.gc.ca

Administration centrale

L'Esplanade Laurier, tour Ouest

300, avenue Laurier Ouest

Ottawa (Ontario) K1A 0M7

Renseignements : (613) 992-9562

Télécopieur : (613) 992-9352

Bureaux régionaux

Halifax

1505, rue Barrington

Suite 1525, Centre Maritime (adresse postale)

17^e étage Sud (adresse du bureau)

Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3Y6

Renseignements : (902) 426-4698

Télécopieur : (902) 426-7277

ou sans frais 1-888-457-5333

InfoTel : 1-800-645-5605

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : pscns@psc-cfp.gc.ca

Montréal

200, boul. René-Lévesque Ouest

Tour Est, 8^e étage

Montréal (Québec) H2Z 1X4

Renseignements : 1-800-645-5605

Télécopieur : (514) 496-2404

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : InquiriesMTL@psc-cfp.gc.ca

Capitale nationale et Est de l'Ontario

66, rue Slater, 4^e étage

Ottawa (Ontario) K1A 0M7

Renseignements : 1-800-645-5605

Télécopieur : (613) 996-8048

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : pscnceor@psc-cfp.gc.ca

Toronto

1, rue Front Ouest, 6^e étage

Toronto (Ontario) M5J 2X5

Renseignements : (416) 973-3131

ATS : (416) 973-2269

Télécopieur : (416) 973-1883

InfoTel : 1-800-645-5605

ATS : 1-800-532-9397

Renseignements : 1-800-387-0776

Courriel : psctor@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg

320, rue Donald, 1^{er} étage

Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3

Renseignements : (204) 983-2486

Télécopieur : (204) 983-8188

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : pscwin@psc-cfp.gc.ca

Edmonton

9700, avenue Jasper, bureau 830

Edmonton (Alberta) T5J 4G3

Renseignements : (780) 495-6134

Télécopieur : (780) 495-3145

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : pscedm@psc-cfp.gc.ca

Vancouver

757, rue West Hastings, bureau 210

Vancouver (Colombie-Britannique)

V6C 3M2

Renseignements : 1-800-645-5605

Télécopieur : (604) 666-6808

ATS : 1-800-532-9397

Courriel : InquiriesVAN@pscpcf.gc.ca