



**AGENDA
ANNUAL GENERAL MEETING**

-
**Place: UMBRIA ROOM
Delta Regina Hotel
Regina, SK**

Date: Sunday, August 28, 2005

Time: 4:00 pm - 5:00 pm

-
Agenda Items

1. Adoption of the minutes of the meeting held at Hyatt Regency Hotel in Vancouver Sunday, August 29, 2004
2. Discussion of matters arising from the minutes
3. Report of the National President
4. Report of the National Treasurer
5. Report of the National Secretary
6. Appointment of Auditors for 2005
7. Announcement of time and place of the Board of Directors meeting. (Incoming)
8. Other business

**ORDRE DU JOUR
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
ANNUELLE**

**Lieu : SALLE UMBRIA
Hôtel Delta Régina
Regina, SK**

Date : Dimanche 28 août 2005

Heure : 16 h - 17 h

Rubriques à l'ordre du jour

1. Adoption du procès-verbal de la réunion tenue le dimanche 29 août 2004 à l'hôtel Hyatt Regency à Vancouver
2. Discussion des questions émanant du procès-verbal
3. Rapport de la présidente nationale
4. Rapport du trésorier national
5. Rapport de la secrétaire nationale
6. Nomination des vérificateurs pour 2005
7. Annonce de l'heure et du lieu de la réunion du Conseil d'administration (entrant)
8. Autres affaires



Minutes of the Annual General Meeting

**Place: GEORGIA A ROOM
Hyatt Regency Hotel
Vancouver, BC**

Date: Sunday, August 29, 2004

Time: 4:00 pm - 5:00 pm

The President, Judy Rogers, called the meeting to order at 4:00 pm.

1. Adoption of the Minutes of the meeting held at the Fairmont Royal York Hotel in Toronto on Sunday, August 24, 2003.

Motion:

To adopt without further reading the minutes of the Annual General Meeting held at the Fairmont Royal York in Toronto on Sunday, August 24, 2003.

Proposed: Ardath Paxton Mann

Seconded: Richard Cantin

Carried

2. Discussion of Matters Arising from the Minutes

There was no discussion.

3. Report of the National President

Judy Rogers gave a summary of the President's report distributed prior to the meeting.

Motion:

That the President's report be adopted.

Proposed: Pierre A. Bélanger

Seconded: Jim Knight

Carried

4. Report of the National Treasurer

Carol Layton spoke to the Treasurer's report distributed prior to the meeting. She remarked that the heading for the French version of note number 8 should have the same dates as the English version.

Procès-verbal de l'Assemblée générale annuelle

**Lieu: SALLE GEORGIA A
Hôtel Hyatt Regency
Vancouver, C.-B**

Date: Dimanche 29 août 2004

Heure: 16 h - 17 h

La présidente, Judy Rogers, ouvre la séance à 16 heures.

1. Adoption du procès-verbal de l'assemblée générale annuelle tenue le dimanche 24 août 2003 à l'Hôtel Fairmont Royal York à Toronto.

Motion:

Que l'on adopte sans autre lecture le procès-verbal de l'assemblée générale annuelle tenue le dimanche 24 août 2003 à l'Hôtel Fairmont Royal York à Toronto.

Proposée: Ardath Paxton Mann

Appuyée: Richard Cantin

Adoptée

2. Discussion des questions émanant du procès-verbal

Il n'y a pas de discussion.

3. Rapport de la présidente nationale

Judy Rogers donne un compte rendu du Rapport de la présidente distribué avant la réunion.

Motion:

Que l'on adopte le rapport de la présidente.

Proposée: Pierre A. Bélanger

Appuyée: Jim Knight

Adoptée

4. Rapport de la trésorière nationale

Carol Layton donne un compte rendu du Rapport de la trésorière distribué avant la réunion. Elle indique que les dates dans l'en-tête de la note numéro 8 de la version française devraient être les mêmes que celles de la version anglaise.

Motion:

That the 2003 Financial Statements be adopted.

Proposed: Jeff Kettel

Seconded: Ian Macdonald

Carried

5. Report of the National Secretary

Lawrence Clinton-Whyte reported on the highlights of the Secretary's Report distributed prior to the meeting.

Motion:

That the Secretary's Report be adopted.

Proposed: Mark Butler

Seconded: Todd Pugh

Carried

6. Amendments to the By-laws.

The Secretary Clinton Lawrence-Whyte said that the proposed amendments to the By-laws had been sent to all members eight weeks before this meeting. The changes involved adding to By-law #2 and adding new numbers 5 & 6 and renumbering all By-laws accordingly.

Motion:

That By-law #2 read as follows:

The Institute shall have the following classes of membership:

- (a) members
- (b) student members
- (c) family members
- (d) intern members**
- (e) retired members**

and that By-law number 5 read as follows:

Any person who is a management intern/trainee in a recognized government wide program of a federal, provincial, and municipal government may apply for intern membership in the Institute and, subject to the payment of the prescribed fee for the duration of the internship period, shall become an intern member on receipt of notification by the Board of Directors, or by the Executive Director on its behalf, that he or she has been duly accepted as such. An intern member shall be entitled to all the rights and privileges of a member.

and that By-law number 6 read as follows:

Motion :

Que l'on adopte les États financiers de 2003.

Proposée : Jeff Kettel

Appuyée : Ian Macdonald

Adoptée

5. Rapport du secrétaire national

Clinton Lawrence-Whyte donne un aperçu des points saillants du Rapport du secrétaire distribué avant la réunion.

Motion :

Que l'on adopte le Rapport du secrétaire.

Proposée : Mark Butler

Appuyée : Todd Pugh

Adoptée

6. Amendements aux Règlements

Le secrétaire Clinton Lawrence-Whyte indique que les amendements proposés aux règlements ont été envoyés à tous les membres huit semaines avant la tenue de cette assemblée. Les changements incluent un ajout au règlement n° 2, l'addition des n^{os} 5 et 6 et, en conséquence, la renumérotation des règlements.

Motion :

On propose de libeller le règlement n° 2 comme suit :

L'Institut aura les catégories d'adhésion suivantes :

- (a) les membres
- (b) les membres étudiants
- (c) les membres d'une même famille
- (d) les membres stagiaires**
- (e) les membres retraités**

et de libeller le règlement n° 5 comme suit :

Toute personne qui effectue un stage en gestion dans le cadre d'un programme reconnu dans l'ensemble de l'administration aux paliers fédéral, provincial et municipal, peut demander son admission comme membre stagiaire de l'Institut et, sous réserve du paiement de la cotisation prescrite pour la durée de la période de stage, devenir membre stagiaire sur réception d'un avis du Conseil d'administration, ou du directeur/de la directrice général(e) en son nom, qu'elle a été dûment acceptée comme tel. Un membre stagiaire jouit des mêmes droits et privilèges que les membres ordinaires.

et de libeller le n° 6 comme suit :

Any member who has retired, may apply for retired membership in the Institute and, subject to the payment of the prescribed fee, shall become a retired member on receipt of notification by the Board of Directors, or by the Executive Director on its behalf, that he or she has been duly accepted as such. A retired member shall be entitled to all the rights and privileges of a member.

Proposed: Clinton Lawrence-Whyte

Seconded: Sue Bishop

In the discussion that followed, members suggested a broader definition of an intern and the following amendment was proposed:

Any person who is a management intern/trainee in a recognized **broader public sector** program of a federal, provincial, and municipal government may apply for intern membership in the Institute and, subject to the payment of the prescribed fee for the duration of the internship period, shall become an intern member on receipt of notification by the Board of Directors, or by the Executive Director on its behalf, that he or she has been duly accepted as such. An intern member shall be entitled to all the rights and privileges of a member.

Proposed: Art Daniels

Seconded: Jacques Bourgault

Carried

The motion was put and it was Carried.

7. To set intern and retired membership fees at \$75 per annum

Motion:

That the annual membership fee for both intern and retired members be \$75 effective October 1, 2004.

Proposed: Nancy Croll

Seconded: Scott Barillaro

Carried

8. Appointment of the Auditors

Motion:

That the firm SBLR Chartered Accountants be retained to audit the accounts of the Institute for the fiscal year ending December 31, 2004.

In response to a question, the Treasurer Carol Layton said that SBLR has no other

Tout membre qui est retraité peut demander son admission comme membre retraité de l'Institut et, sous réserve du paiement de la cotisation prescrite, devenir membre retraité sur réception d'un avis du Conseil d'administration, ou du directeur/de la directrice général(e) en son nom, qu'il a été dûment accepté comme tel. Un membre retraité jouit des mêmes droits et privilèges que les membres ordinaires.

Proposée Clinton Lawrence-Whyte

Appuyée : Sue Bishop

Dans la discussion qui suit, les membres suggèrent une définition plus générale d'un membre stagiaire et l'amendement suivant est proposé :

Toute personne qui effectue un stage en gestion dans le cadre d'un programme reconnu **du secteur public élargi** au sein d'une administration fédérale, provinciale et municipale, peut demander son admission comme membre stagiaire de l'Institut et, sous réserve du paiement de la cotisation prescrite pour la durée de la période de stage, devenir membre stagiaire sur réception d'un avis du Conseil d'administration, ou du directeur/de la directrice général(e) en son nom, qu'elle a été dûment acceptée comme tel. Un membre stagiaire jouit des mêmes droits et privilèges que les membres ordinaires.

Proposée : Art Daniels

Appuyée : Jacques Bourgault

Adoptée

La motion est proposée et adoptée.

7. Motion proposant la cotisation annuelle des membres stagiaires et retraités à 75 \$.

Motion :

Qu'à compter du 1^{er} octobre 2004, la cotisation annuelle des membres stagiaires et retraités soit portée à 75 \$.

Proposée : Nancy Croll

Appuyée : Scott Barillaro

Adoptée

8. Nomination des vérificateurs pour 2004

Motion :

Que l'on retienne les services du cabinet de comptables agréés SBLR pour vérifier les comptes de l'Institut pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2004.

En réponse à une question, la trésorière, Carol Layton, indique que le cabinet SBLR n'a aucun autre engagement envers l'IAPC.

involvement with IPAC.

Proposed: David Martin
Seconded: Geoff Kettel
Carried

9. Announcement of the Time and Place of the Board of Directors Meeting (Incoming)

The Board of Directors meeting (Incoming) is scheduled for 5 p.m. on Tuesday, August 31, 2004 in the Plaza C Room at Hyatt Regency Hotel.

10. Other Business

There was no other business.

The meeting adjourned at 4:45 pm.

Judy Rogers
**National President/
Présidente nationale, 2003-2004**

Proposée : David Martin
Appuyée : *Geoff Kettel*
Adoptée

9. Annonce de l'heure et du lieu de la réunion du Conseil d'administration (entrant)

La réunion du Conseil d'administration (entrant) est prévue à 17 h, le mardi 31 août 2004 dans le Salon Plaza C de l'Hôtel Hyatt Regency.

10. Autres questions

Il n'y a pas d'autres questions.

La séance est levée à 16 h 45.

Joseph Galimberti
**Executive Director/
Directeur général**



PRESIDENT'S REPORT, 2004-2005

It is an honour for me to report on IPAC's activities over the past year. In many ways, this year has been a time of consolidation of recent gains for the Institute. IPAC has added capacity, extended its networks yet some more, and discovered new fields of activity.

This exciting year started in Vancouver with a stimulating and learned conference. The annual IPAC conferences have always been an anchor in the calendar of public servants, but these annual events over the past ten years have continued to build from strength to strength. Vancouver was no exception as it contributed to IPAC new ideas, new insights and new funds.

With the new year also came time for action on the Board of Directors' Strategic Plan. Following the IPAC Board of Directors decision last August to strengthen the Institute's membership, we hired a new Director of Membership and Marketing. One of the first objectives for the Director was to develop a new membership and marketing strategy for the Institute. I am pleased to report that this was done and the Board has given the green light for its implementation. I want to thank the Service to Members Committee for its guidance in this process and all the regional groups for their input and advice.

We now have an ambitious yet realistic strategy to help increase and retain membership in IPAC. One of the most visible improvements to our services was the redesign of *Public Sector Management/Management Secteur Public*. I have no doubt that public servants across Canada will appreciate the new approach to this magazine and that it will attract new members.

I am confident that the development of new services, the leveraging of existing products, the targeting of IPAC activities to specific key market segments, the improved web site and the enhanced relations with

RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE, 2004-2005

Je suis heureuse de faire le point sur les activités de l'IAPC de l'exercice écoulé. À bien des égards, cette année a été une période de consolidation des gains récents de l'Institut. L'IAPC a renforcé sa capacité, élargi ses réseaux et découvert de nouveaux domaines d'activité.

Cette année productive a débuté par un congrès stimulant et enrichissant qui a eu lieu à Vancouver. Les congrès annuels de l'IAPC ont toujours été un point focal du calendrier des fonctionnaires et leur programme s'est amélioré de façon constante au cours de dix dernières années. Vancouver n'a pas fait exception, car l'événement a apporté à l'IAPC de nouvelles idées, de nouvelles perspectives et de nouveaux fonds.

La nouvelle année a aussi été marquée par la mise en application du plan stratégique du Conseil d'administration. À la suite de la décision du Conseil d'administration de l'IAPC, en août dernier, d'accroître l'adhésion de l'Institut, nous avons embauché un nouveau directeur, Adhésion et commercialisation. Un de ses premiers objectifs a été d'élaborer une nouvelle stratégie d'adhésion et de marketing pour l'Institut. Je suis heureuse d'annoncer que cela a été fait et que le Conseil a donné le feu vert à sa mise en œuvre. Je tiens à remercier le Comité du service aux membres pour ses conseils et tous les groupes régionaux pour leurs commentaires et leurs vues.

Nous avons maintenant une stratégie ambitieuse mais réaliste dont l'objectif est d'accroître l'effectif de l'IAPC et de le fidéliser. La nouvelle présentation de notre magazine *Management Secteur Public-Public Sector Management* est sans doute l'une des améliorations les plus manifestes apportées à nos services. Je suis persuadée que les fonctionnaires de tout le pays aimeront le nouveau format de ce magazine et qu'il nous permettra d'attirer de nouveaux membres.

Je suis sûre que l'offre de nouveaux services, la mise en valeur des produits existants, la concentration des activités de l'IAPC sur des segments de marché clés, la modernisation du site

regional groups that the strategy promotes will put us in an excellent position for the coming years.

A new marketing kit is being developed to support the implementation of the strategy. Regional Groups will be able to tap into this kit and customize it according to their needs.

One of our most effective marketing tools continues to be our web site. The IPAC web sites are critical to this mission. With the new "members only" web site, IPAC is giving privileged access to its treasures of knowledge and insight. Indeed, the IPAC presence on the web continues to grow stronger and more creative.

We launched a new web site in March 2004 and quickly added a site dedicated to innovative regulation (www.smarttape.ca) in June of last year to help public servants orient themselves to the newest methods and thinking in this critically important area of governance and administration. In April 2005, a third site, home of the IPAC Centre for Governance Dialogue (www.quantumgovernance.ca) was launched with the financial help of the Canada School of Public Service. As with the SmartTape site, this dedicated engine of ideas and techniques will prove to be a valuable help to public servants whose task it is to communicate, consult and dialogue with our citizens. As vital links to membership and observers alike, the three IPAC web sites continue to command more and more attention as resources and as networks.

On behalf of all of Canada, IPAC also feeds the United Nations Public Administration Network web site with Canadian content, www.unpan.org.

The IPAC financial situation has been healthy. IPAC currently has a fund Balances of \$729,015. The 2004 surplus was \$231,249 but 2005 will be a more challenging year.

I was fortunate during the past year to witness first-hand the energy and enthusiasm of our local chapters. A full report on the activities of our regional groups is available at this annual meeting and on the web site. I will mention only a few highlights.

The IPAC Fredericton Group held a successful workshop on Citizen Engagement. The program

Web et l'amélioration des rapports avec les groupes régionaux nous placent dans une excellente position pour les années à venir.

Nous préparons en ce moment une nouvelle trousse de marketing pour appuyer la mise en œuvre de la stratégie. Les groupes régionaux pourront l'utiliser et l'adapter à leurs besoins.

Notre site Web continue d'être l'un des nos outils de marketing les plus efficaces. Les sites Web de l'IAPC sont essentiels à sa mission. Avec le nouveau site pour les « membres seulement », l'IAPC offre un accès privilégié à son trésor de connaissances et de compétences. Il continue en effet d'accroître sa présence sur le Web d'une manière de plus en plus convaincante et originale.

En mars 2004, nous avons lancé un nouveau site Web et, en juin de la même année, nous avons créé un site spécialisé sur l'innovation en matière de réglementation (www.smarttape.ca) visant à aider les fonctionnaires à explorer les méthodes et tendances les plus récentes dans les domaines cruciaux de la gouvernance et de l'administration. En avril 2005, nous avons lancé un troisième site, le Centre IAPC pour le dialogue sur la gouvernance (www.quantumgouvernance.ca), avec l'aide financière de l'École de la fonction publique du Canada. Tout comme le site Smarttape, ce site, qui propose des idées et explique des techniques, sera d'un précieux secours pour les fonctionnaires qui doivent communiquer avec nos citoyens et les consulter. Les trois sites Web de l'IAPC sont des liens vitaux pour les membres et les observateurs et continueront d'attirer de plus en plus l'attention en tant que ressources et réseaux.

Au nom de tout le Canada, l'IAPC offre un contenu canadien au site Web du Réseau des Nations Unies sur l'administration publique (www.unpan.org).

La situation financière de l'IAPC est solide. Actuellement, l'IAPC possède un excédent de fonds de 729 015 \$. En 2004, l'excédent était de 231 249 \$, mais l'année 2005 sera plus difficile.

Au cours de l'année passée, j'ai eu la chance de témoigner sur place l'énergie et l'enthousiasme de nos sections régionales. Le rapport complet des activités de nos groupes régionaux est disponible à cette assemblée annuelle et sur le site Web. J'en reprendrai uniquement les principaux points.

Le groupe de Fredericton a organisé un atelier sur l'engagement des citoyens qui a connu un grand

featured key thinkers who shared their views on how to minimize bureaucracy and maximize citizen input in decision making.

The Toronto group once again came through with an impressive line-up of events that generated a high level of participation. Topics ranged from the challenging *Tackling the Demographic Deficit: Is the Government of Ontario on the Right Track?* to the practical *Surviving and Thriving in the Public Service: Preparing your Personal Learning Plan*. Quebec events addressed critical issues such as *the Modernization of the Public Service* and the *Human Aspects of Technological Change* while the Edmonton Group discussed *Sustaining Alberta's Infrastructure in the 21st Century*.

I am pleased to report that the Opportunity Fund is now accessible to all Regional Groups. Thanks to the work of the Service to Members Committee, Regional Groups can now apply for funding to develop activities and projects for their members. This is an investment that IPAC is making to encourage innovative initiatives that will ultimately produce a positive return to all members.

IPAC is also announcing the launch of its Student Thought Leadership Award. This annual scholarship, with a value of \$2,500, complements the Pierre De Celles-IPAC Award for Excellence honouring great public administration teachers in Canada. Supported by IPAC's Endowment Fund, these awards are an important investment in fostering innovative leadership and excellence in public service and ultimately in building a better Canada. The scholarship is awarded to a returning student in Masters or Doctoral public administration studies at a recognized public administration school or program in Canada. I want to thank Wynne Young and the members of the Endowment Fund Board for their work and dedication.

RESEARCH AND PUBLICATIONS

IPAC's robust publishing program has continued to flourish as it published its 9th and 10th titles this year in its very successful series with University of Toronto Press. In March 2005 Ben Levin's, *Governing Education* was published and two launches were held (in Winnipeg and Toronto) for this great book. In May, the edited collection by Luc Bernier, Keith

succès. Des spécialistes reconnus ont expliqué leurs méthodes pour minimiser la bureaucratie et maximiser la participation des citoyens au processus de prise de décisions.

Le groupe de Toronto a organisé, encore une fois, un grand nombre d'activités qui ont attiré beaucoup de participants. Parmi les sujets abordés, je cite l'intéressant *Tackling the Demographic Deficit: Is the Government of Ontario on the Right Track?* et le thème pratique *Surviving and Thriving in the Public Service: Preparing your Personal Learning Plan*. Les activités au Québec ont mis l'accent sur des questions cruciales telles que la *Modernisation de la fonction publique* et *l'aspect humain des changements technologiques*. Le groupe d'Edmonton a discuté du thème *Sustaining Alberta's Infrastructure in the 21st Century*.

Je suis heureuse d'annoncer que le Fonds d'initiatives est maintenant accessible à tous les groupes régionaux. Grâce au travail du Comité des services aux membres, les groupes régionaux peuvent maintenant demander du financement pour organiser des activités et élaborer des projets pour leurs membres. L'IPAC a décidé de faire cet investissement pour encourager des initiatives innovatrices qui auront des répercussions positives pour tous les membres.

L'IPAC annonce aussi le lancement de son prix pour les étudiants. Cette bourse d'études annuelle de 2 500 \$ complète le Prix Pierre-De-Celles-IPAC qui reconnaît l'excellence dans l'enseignement de l'administration publique au Canada. Financé par le Fonds de dotation de l'IPAC, ces prix sont un important investissement visant à promouvoir le leadership novateur et l'excellence dans la fonction publique et en bout de ligne à bâtir un meilleur Canada. La bourse est octroyée à un étudiant qui prépare une maîtrise ou un doctorat en administration publique d'une école ou d'un programme reconnu d'administration publique au Canada. Je désire remercier Wynne Young et les membres du Conseil du Fonds de dotation pour leur travail et leur dévouement.

RECHERCHE ET PUBLICATIONS

L'IPAC a poursuivi son solide programme de publications en publiant les 9^e et 10^e titres de sa très populaire collection, en collaboration avec l'Université de Toronto. En mars 2005, il a publié *Governing Education* de Ben Levin et organisé deux lancements de ce bon livre (à Winnipeg et à Toronto.) En mai, il a lancé un recueil de textes

Brownsey and Michael Howlett, *Executive Styles in Canada* was launched during the "Leadership Lessons of Secretaries to Cabinet" conference in Toronto.

I am very proud to note that, for the second year in a row, a book in IPAC's series won the Donald V. Smiley Award of the Canadian Political Science Association. This year, *Dream no Little Dreams: A Biography of the Douglas Government of Saskatchewan, 1944-1961* by A.W. Johnson (2004) won this competition. The stellar work of the editor of this series, Donald Savoie, merits great applause.

The « Collection IAPC en Management public et gouvernance » (with the Presses de l'Université Laval) has also pushed further as the 3rd and 4th titles appeared this year. They are Geneviève Tellier, *Les dépenses des gouvernements provinciaux canadiens* and an edited collection edited by Louis Imbeau, *Politiques publiques comparées dans les États fédérés, l'Allemagne, l'Australie, le Canada, les États-Unis et la Suisse*.

IPAC's New Directions/Nouvelles Directions series was also productive, with three titles published in the last twelve months that demonstrated well IPAC's ability to collaborate with other organizations on research projects. New Directions #14, *Reinventing Service: Processes and Prospects for Municipal Alternative Service Delivery (November 2004)* by Toby Fyfe (Governance Network), Michael McConkey and Patrice Dutil was the product of a collaborative effort with the Governance Network. This publication was sent to all members of IPAC.

New Directions #15, *New Approaches in Achieving Compliance with Statutory Employment Standards* was published in July 2005. Written by Patrice Dutil and Ron Saunders, it is the product of a collaborative effort with the Canadian Policy Research Networks. The publication is available in English and in French and can be downloaded from the IPAC site. Finally, New Directions #16, *Managing Service Transformation Relationships Between Government and Industry: Developing Best Practice*, by Patrice Dutil, John Langford and Jeffrey Roy is a project completed in collaboration with IT World.

publiés sous la direction de Luc Bernier, Keith Brownsey et Michael Howlett, intitulé *Executive Styles in Canada*, lors de la conférence « Leçons de leadership des secrétaires du cabinet », à Toronto.

Je suis très fière d'annoncer que, pour la deuxième année consécutive, un ouvrage publié par l'IAPC a gagné le Prix Donald Smiley de l'Association canadienne de science politique. Cette année, le prix a été décerné à *Dream no Little Dreams: A Biography of the Douglas Government of Saskatchewan, 1944-1961*, de A.W. Johnson (2004). Le travail exceptionnel de Donald Savoie, rédacteur en chef de cette collection, mérite d'être souligné.

Nous avons aussi publié les 3^e et 4^e ouvrages de la « Collection IAPC en Management public et gouvernance » en collaboration avec les Presses de l'Université Laval : *Les dépenses des gouvernements provinciaux canadiens* de Geneviève Tellier et un recueil de textes, sous la direction de Louis Imbeau, intitulé *Politiques publiques comparées dans les États fédérés, l'Allemagne, l'Australie, le Canada, les États-Unis et la Suisse*.

Au cours des douze derniers mois, l'IAPC a publié trois titres dans la collection Nouvelles Directions/New Directions, qui ont montré que l'IAPC est en mesure de collaborer avec d'autres organisations à des projets de recherche. La publication n° 14, *Reinventing Service: Processes and Prospects for Municipal Alternative Service Delivery* (novembre 2004), de Toby Fyfe (Réseau de la gouvernance), Michael McConkey et Patrice Dutil, est le résultat d'un effort de collaboration avec le Réseau de la gouvernance. Cette publication a été envoyée à tous les membres de l'IAPC.

La publication n° 15, *Nouvelles stratégies pour assurer le respect des normes d'emploi statutaires*, de Patrice Dutil et Ron Saunders, a été publiée en juillet 2005 et est le résultat d'un effort de collaboration avec les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques. Cette publication est disponible en anglais et en français et peut être téléchargée du site Web de l'IAPC. En dernier lieu, la publication n° 16, *Managing Service Transformation Relationships Between Government and Industry: Developing Best Practice*, de Patrice Dutil, John Langford et Jeffrey Roy est un projet en collaboration avec IT World.

IPAC STUDY TEAMS

IPAC's study teams program is yielding insightful work. The study team led by Luc Bernier, Keith Brownsey and Michael Howlett produced a full book, as mentioned above. The team working on "Performance Management in Municipalities", led by Thomas Plant (City of Vaughan) and Prof. Carol Agocs (UWO) submitted its work in early August 2005. Their report will be published as New Directions #17.

This year, two new teams were launched with the support of the IPAC Board of Directors, following the recommendation of the IPAC Research Committee. "The Office of the Ombudsman" is led by Prof. Steward Hyson of the University of New Brunswick. The team is destined to fill an enormous gap in knowledge as it will examine the evolution and the significance for public administrators of this office across Canada. It is due to report in the fall of 2006.

The Board also voted funds to support a study team on "The Relationship Between Provincial Governments and Energy Crown Corporations". This team, led by Prof. Luc Bernier (ENAP), will examine one of the most sensitive issues in public administration in Canada. First drafts are expected by the spring of 2006.

The other current team, "The Administration of Cultural Policy in the Provinces", led by Diane Saint-Pierre (Institut national de recherche scientifique) and Monica Gattinger (University of Ottawa), is actively engaged in research and should be in a position to report by next summer.

ÉQUIPES D'ÉTUDE DE L'IAPC

Le programme des équipes d'étude de l'IAPC produit un travail adroit. L'équipe d'étude dirigée par Luc Bernier, Keith Brownsey et Michael Howlett a produit, comme nous l'avons déjà mentionné, un livre complet. L'équipe chargée du projet « Gestion du rendement des municipalités », dirigée par Thomas Plant (Ville de Vaughan) et par la Prof. Carol Agocs (UWO) a présenté ses travaux au début du mois d'août 2005. Le rapport paraîtra sous le n° 17 de la collection Nouvelles Directions.

Cette année, nous avons mis sur pied deux nouvelles équipes avec l'aide du Conseil d'administration de l'IAPC, par suite d'une recommandation du comité de recherche de l'IAPC. L'équipe chargée du projet « Bureau de l'Ombudsman » est dirigée par le Prof. Steward Hyson de l'Université du Nouveau-Brunswick. L'objectif de l'équipe est de combler une énorme lacune des connaissances en examinant l'évolution de ce bureau et son importance pour les administrateurs publics. Le rapport sera prêt à l'automne 2006.

Le Conseil a aussi approuvé le financement pour l'équipe d'étude chargée du projet « Le rapport entre les gouvernements provinciaux et les sociétés d'État qui œuvrent dans le domaine de l'énergie. » Cette équipe, dirigée par le prof. Luc Bernier (ENAP), étudiera une des questions les plus délicates en administration publique au Canada. Les premières ébauches devraient être prêtes d'ici le printemps 2006.

L'équipe chargée du projet « L'administration des politiques culturelles dans les provinces », dirigée par Diane Saint-Pierre (Institut national de recherche scientifique) et Monica Gattinger (Université d'Ottawa), continue activement ses recherches et devrait présenter un rapport l'été prochain.

IPAC WORKSHOPS

A key development in IPAC this year has been the development of IPAC Workshops on practical topics in public administration. The pilot, "Building Commitment: A New Approach to HR Management" has already been offered three times (with the File Hills Qu'Appelle Tribal Council in Saskatchewan, and twice with members of the Nova Scotia Public Service in Halifax, Nova Scotia). Three more workshops are in development (on program review, project management and regulatory impact assessment) and are expected to be delivered starting this fall.

RESPONDING TO THE PRIORITIES OF PUBLIC SECTOR LEADERS: ACTION RESEARCH

IPAC's research efforts were invested in a broad range of activities this year to respond to the needs of public administrators as expressed by respondents to the IPAC Deputy Ministers and CAOs survey in the fall of 2004. The responses were analyzed by a former President of IPAC, Brian Marson of the Government of Canada, and Peter Ross and we are grateful to them for lending their creativity, industry and insight to this task.

As in the survey of 2002, human resource management issues top the public sector management agenda. What is clearer to deputy ministers than two years ago is the magnitude of the retirement wave hitting their organizations, and the need to manage the generation shift in a much more organized way. The second difference is the understanding of the implications of the generational shift for knowledge transfer, knowledge management, and for the training and development of staff within their organizations. Four of the top-ten issues identified by them fall under this theme: recruitment, retention and succession planning; knowledge transfer and knowledge management; training and development for the next generation; and staff well-being and commitment.

IPAC has responded in a variety of ways. In November 2004, it organized a national symposium on the theme of "The Art and Science of Surveying Public Servants" This one-day event turned out to be a surprising success. Over 70 people attended from all levels of government, coming from as far east as Halifax, as far west as Victoria and as far North as Iqualuit. The evaluations were very good with 99% reporting that the event either met or exceeded their

LES ATELIERS DE L'IPAC

L'organisation d'ateliers axés sur des questions pratiques d'administration publique représente une initiative importante de l'IPAC cette année. Nous avons tenu l'atelier pilote, intitulé « Building Commitment: A New Approach to HR Management » une fois avec le conseil tribal de File Hills Qu'Appelle en Saskatchewan et deux fois avec les membres de la fonction publique de la Nouvelle-Écosse à Halifax. Nous préparons trois autres ateliers pour cet automne (sur l'examen des programmes, la gestion de projets et l'étude d'impact de la réglementation.)

RÉPONDRE AUX PRIORITÉS DES DIRIGEANTS DU SECTEUR PUBLIC : RECHERCHE-ACTION

Cette année, les efforts de recherche de l'IPAC ont visé un grand nombre d'activités en vue de répondre aux besoins des administrateurs publics mis en évidence par le sondage de l'IPAC effectué auprès des sous-ministres et des directeurs municipaux à l'automne 2004. Brian Marson, du gouvernement du Canada et ancien président de l'IPAC, et Peter Ross ont analysé les réponses et nous les remercions pour leur créativité, leur savoir et leur perspicacité.

Comme dans le dernier sondage, en 2002, les questions de gestion des ressources humaines dominent le programme de gestion du secteur public. D'une part, ce qui est plus clair pour les sous-ministres qu'il y a deux ans, c'est la magnitude de la vague de départ à la retraite frappant leurs organismes et la nécessité de gérer le changement générationnel d'une façon plus organisée. L'autre différence, c'est la compréhension des implications du changement générationnel sur le transfert et la gestion du savoir et sur la formation et le développement du personnel au sein de leurs organismes. Quatre des dix questions principales identifiées lors du sondage relèvent de ce thème : recrutement, maintien en poste et planification de la relève, transfert et gestion du savoir, formation et développement des compétences de la génération à venir et mieux-être et engagement du personnel.

L'IPAC a répondu de plusieurs façons. En novembre 2004, il a organisé un symposium national sur le thème de « l'art et la science de mener des sondages auprès des fonctionnaires. » Ce symposium d'une journée a connu un succès surprenant. Plus de 70 personnes de tous les paliers de gouvernement et provenant d'aussi loin que Halifax, Victoria et Iqualuit y ont participé. Les évaluations ont été très positives et 99 % des

expectations.

IPAC also continued its work on the "IPAC Statement of Principles on the Conduct of Public Servants" The Statement was accepted by the Board of Directors in May 2005 and offered to a vote from the membership in early June. The vote was overwhelmingly in favour of this declaration and it has been formally adopted by the board. Our hope is that it will inspire public servants across the country and that jurisdictions, departments and offices will adopt it or adapt it to their needs.

Members may also be pleased that IPAC has taken the opportunity to delve into the history of an organization that has long been concerned with the health of the public service. The Public Service Commission of the Government of Canada and IPAC have signed an agreement to collaborate in writing a sequel to the great work by Hodgetts *et al*, *Biography of an Institution*, which would take story from 1968 to the end of the centennial. Professors Luc Juillet (University of Ottawa) and Ken Rasmussen (University of Regina) have agreed to write the book, which will be published to coincide with the centennial anniversary of the PSC in September 2008.

Finally, IPAC pursued this theme with an examination of public sector leadership by hosting a national symposium **on the theme of "The Leadership Lessons of Secretaries to Cabinet"** This two-day national symposium took place in Toronto in May 2005 and was attended by over 230 people, including ten secretaries to cabinet. The conference received extremely positive evaluations and the papers presented will be collected into a book.

A second theme identified by the DM and CAO survey was "Redesigning Governance, Policy, and Fiscal Arrangements". Within most governments, fiscal deficits are also causing a rethinking of government policies and programs, and of government organizational structure and management. In many cases this also leads to a greater emphasis on whole-of-government approaches to policy, management, and service delivery, as well as the need to manage the change process. This theme also encompasses the issues of citizen engagement and the need to improve public trust and confidence in government

participants ont indiqué que le symposium a comblé ou dépassé leurs attentes.

L'IAPC a également poursuivi son travail sur la « Déclaration de principes de l'IAPC concernant la conduite des fonctionnaires. » Le Conseil a approuvé la Déclaration en mai 2005 et les membres ont pu voter au début de juin 2005. Ils se sont prononcés majoritairement en faveur de la Déclaration, qui a été adoptée officiellement par le Conseil. Nous espérons qu'elle sera utile à tous les fonctionnaires du pays et que les administrations, les ministères et les bureaux l'adopteront ou l'adapteront à leurs besoins.

Les membres seront heureux d'apprendre que l'IAPC s'est penché sur l'histoire d'un organisme qui se préoccupe depuis longtemps de la santé de la fonction publique. La Commission de la fonction publique du Canada et l'IAPC ont conclu une entente de collaboration en vue d'écrire la suite du très bel ouvrage de Hodgetts et coll. intitulé *Biography of an Institution*, qui raconte l'histoire de l'organisme de 1968 à l'année du centenaire. Les professeurs Luc Juillet (Université d'Ottawa) et Ken Rasmussen (Université de Regina) ont accepté d'écrire ce livre qui sera publié en septembre 2008 à l'occasion du centenaire de la CFP.

En dernier lieu, l'IAPC a continué d'étudier le thème du leadership dans le secteur public en organisant un symposium national intitulé « **Leçons de leadership des secrétaires du cabinet.** » Ce symposium de deux jours auquel ont participé plus de 230 personnes, y compris dix secrétaires de cabinet, a eu lieu à Toronto en mai 2005. Les évaluations ont été très positives et les exposés présentés seront rassemblés dans un recueil.

Le deuxième thème mis en évidence par le sondage auprès des sous-ministres et des directeurs généraux est « Repenser les relations intergouvernementales et les accords fiscaux. » Le déficit financier oblige la plupart des gouvernements à repenser leurs politiques et programmes, ainsi que la structure organisationnelle et la gestion du gouvernement. Dans bien des cas, on met davantage l'accent sur la manière globale d'envisager les politiques, la gestion et la prestation des services à l'échelle gouvernementale, ainsi que la nécessité de gérer le processus de changement. Ce thème englobe aussi les questions relatives à l'engagement des citoyens et à la nécessité d'améliorer la confiance à l'endroit du gouvernement.

IPAC's response has been as vigorous as it has been innovative with the creation of the Centre for Governance Dialogue (quantumgovernance.ca).

The third theme was "Service Delivery" IPAC has continued its support of the Institute for Citizen-Centred Service in this vein, and has focused its research efforts to help public servants working on this issues with a creative use of the Internet.

The fourth theme, Transparency, Performance Management, and Accountability, is being driven by public reaction to recent high-profile public sector scandals. According to Deputy Ministers, the public is seeking increased accountability for good management of taxpayers' resources. These pressures result in items two and three on the top ten management issues list: increased accountability and transparency, and the need for stronger performance management, and reporting systems.

IPAC has focused on government's important work in regulation as a case study of "transparency, performance measurement and accountability". These are not uniquely Canadian issues. To acquaint public servants with the international currents of thought, IPAC hosted an unprecedented event: "International Brainstorm: The Regulatory State of Tomorrow." This national symposium took place over two days in December 2004 in Toronto and attracted over 60 people. Presentations were made on new concepts in regulation, ranging from "regulatory capitalism" and "democratic regulation" to "regulatory reform", "regulatory fragmentation" and "electronic rulemaking". This is a tough subject to explore, and IPAC has planted a flag on a topic that keeps growing. The evaluations were very positive, again with over 95% rating the event as either meeting or exceeding their expectations. The papers have been submitted and are being evaluated for publication.

The web site on regulatory innovations (smarttape.ca), for instance, points to innovative ways to deliver services for lower cost. This means a harder look at delivery via the electronic service channel, as well as the development of service partnerships to reduce the costs of delivery. Service delivery partnerships can also respond to citizen demands for more seamless service from the public

L'IAPC a réagi de manière efficace et innovatrice en fondant le Centre pour le dialogue sur la gouvernance (quantumgouvernance.ca).

Le troisième thème est « La prestation de services. » L'IAPC a continué d'appuyer l'Institut des services axés sur les citoyens et a concentré ses efforts de recherche afin d'aider les fonctionnaires qui examinent cette question au moyen d'une utilisation créative de l'Internet.

Le quatrième thème « Transparence, gestion du rendement et responsabilisation » tire son origine de la réaction du public aux récents scandales qui ont secoué le secteur public. Selon les sous-ministres, le public exige une plus grande responsabilisation afin d'assurer une bonne gestion des ressources des contribuables. En raison de ces pressions, une plus grande responsabilisation et transparence ainsi qu'une meilleure gestion du rendement et des systèmes d'établissement de rapports constituent les deuxième et troisième éléments de la liste des dix grands enjeux en matière de gestion.

L'IAPC s'est concentré sur le travail important du gouvernement en matière de réglementation en tant qu'étude de cas sur « la transparence, la mesure du rendement et la responsabilisation. » Ces questions ne concernent pas que le Canada. Afin de faire connaître aux fonctionnaires les courants d'idées internationaux, l'IAPC a organisé une nouvelle activité : « Brainstorm international : L'état réglementaire de demain ». Ce symposium national de deux jours qui a accueilli plus de 60 personnes s'est déroulé à Toronto en décembre 2004. Les exposés portaient sur les nouveaux concepts de la réglementation tels que le « capitalisme réglementaire », la « réglementation démocratique », la « réforme de la réglementation », la « fragmentation de la réglementation » et « l'établissement des règles par voie électronique. » Il s'agit d'un thème difficile à explorer, et l'IAPC a introduit un sujet qui ne cesse de croître en importance. Les évaluations ont été très positives et plus de 95 % des participants ont dit que le symposium avait comblé ou dépassé leurs attentes. L'évaluation des communications en vue de leur publication est en cours.

Le site Web sur l'innovation en réglementation (smarttape.ca) propose notamment des méthodes innovatrices pour fournir des services à un coût inférieur. Cela signifie qu'on doit examiner de plus près la possibilité de fournir des services par voie électronique et d'établir des partenariats de prestation de services en vue de réduire les coûts. Ces partenariats peuvent aussi répondre aux

sector. IPAC was able to demonstrate its expertise in this area with two projects, one on “New Approaches in Achieving Greater Compliance with Employment Standards Legislation” jointly conducted with CPRN and funded by six governments and the other through a report on “The Prospect of Democratic Regulation in Canada’s Biotechnology”. This work was completed for Health Canada in March 2005.

CANADIAN PUBLIC ADMINISTRATION

The journal had a change of editor this year as Dr. Barbara Wake Carroll of McMaster University took over the reigns for a three year term. A task force headed by Dr. Evert Linqvist of the University of Victoria was created to choose Associate Editors and two new people joined the directorial team of the CPA: former IPAC President J. Stefan Dupré, Professor Emeritus of the University of Toronto and Dr. Louise Lemire of the École nationale d’administration publique in Montréal. Both managed the transition with admirable smoothness and energy, and we are very grateful to them for their unflagging efforts. The Editorial Board of the CPA was also refreshed with many new names.

AWARDS

The Institute gives awards for organizational and individual achievement, teaching excellence and scholarship.

The IPAC Award for Innovative Management recognizes organizational achievement. It is sponsored by IBM Canada and KPMG. The 2005 theme, “Public Service Without Borders” attracted 69 submissions. The winners will be announced at the Wednesday luncheon. I would like to thank this year’s distinguished jury: Claire Morris, President of the Association of Universities and Colleges of Canada (Chair), Michael Fenn, Deputy Minister, Ontario Ministry of Community Safety and Correctional Services (and former CAO of several municipalities); Paul Laflèche, Secretary and Clerk of the Executive Council; Jean Pronovost, École nationale d’administration publique, (and former Deputy Minister of several Ministries in Quebec); and Dr. Ken Rasmussen, Faculty of Administration, University of Regina.

demandes des citoyens qui exigent des services publics plus cohérents. L’IAPC a démontré ses compétences dans ce domaine avec deux projets, dont le premier, « Nouvelles stratégies pour assurer le respect des normes d’emploi statutaires », a été mené en collaboration avec le RCRPP et a été financé par six gouvernements, et le deuxième a produit le rapport « The Prospect of Democratic Regulation in Canada’s Biotechnology. » Ce travail a été réalisé pour Santé Canada en mars 2005.

ADMINISTRATION PUBLIQUE DU CANADA

Cette année, la revue a un nouveau rédacteur en chef, la Prof. Barbara Wake Carroll de l’Université McMaster, qui a été nommée pour un mandat d’une durée de trois ans. Un groupe de travail, dirigé par le Prof. Evert Linqvist de l’Université de Victoria, a été établi afin de choisir les rédacteurs associés et deux nouvelles personnes se sont jointes à l’équipe de direction d’APC : J. Stefan Dupré, ancien président de l’IAPC et professeur émérite de l’Université de Toronto, et M^{me} Louise Lemire de l’École nationale d’administration publique de Montréal. Ensemble, ils ont géré la période de transition avec une souplesse et une énergie admirables et nous les remercions de leurs efforts. Le comité de rédaction d’APC compte également un grand nombre de nouveaux membres.

PRIX ET RÉCOMPENSES

L’Institut décerne chaque année des prix pour reconnaître les réalisations organisationnelles et individuelles qui font honneur à l’excellence et à l’érudition dans le domaine de l’administration publique.

Le Prix IAPC pour gestion innovatrice récompense les réalisations organisationnelles. Il est commandité par IBM Canada et KPMG. Soixante-neuf candidatures ont été reçues pour le concours de 2005 qui a pour thème « Fonction publique sans frontières. » Le nom des lauréats sera annoncé lors du déjeuner de mercredi. Je tiens à remercier les distingués membres du jury qui ont attribué les palmes cette année : Claire Morris, présidente de l’Association des universités et des collèges du Canada (présidente du jury); Michael Fenn, sous-ministre, ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels de l’Ontario (et ancien directeur général de plusieurs municipalités); Paul Laflèche, secrétaire et greffier du Conseil exécutif, Jean Pronovost, École nationale d’administration publique (et ancien sous-ministre de plusieurs ministères au Québec) et le Prof. Ken Rasmussen, faculté d’administration, Université de Regina.

Executive summaries for this year's submissions and those of previous years, together with contact names, can be found on the web site. These submissions are a great source of new ideas and best practices. This year, an Innovative Management Award Database was created on the IPAC web site to facilitate tailored searches for the most innovative practices in the country. A search can be conducted through four mutually supporting fields, including keywords.

The Vanier Medal, which honours individual accomplishment, was presented in January 2004 at Rideau Hall to Mr Guy Coulombe of Montreal by the Right Honourable Beverly McLachlin, Chief Justice of the Supreme Court of Canada acting on behalf of the Governor General. He is the 44th recipient of the Vanier Medal, created in 1962 in honour of Canada's second Canadian Governor General, The Right Honourable Georges P. Vanier. It is awarded annually by IPAC to a person who has made a significant contribution to public administration. The 2005 recipient will be announced at the Tuesday banquet. There are Lieutenant-Governor, or similar, awards in all provinces.

The Pierre De Celles Award recognizes excellence in the teaching of public administration. The 2004 recipient was Dr. Rodney Schneck, Professor at the Business School of the University of Alberta. In his remarks at the presentation, Dr. Schneck made an impassioned plea for teaching that respects theory, context in decision-making and a adopts critical approach to policy. The 2005 recipient of the Pierre De Celles award will be announced later in the conference.

The J.E. Hodgetts Award and Le Prix Roland Parenteau recognize the author of the best article published in English and in French, respectively, in the journal *Canadian Public Administration*. The 2004 Hodgetts Award was given to Nicholas d'Ombrain of New Brunswick, whose article, "Cabinet Secrecy," appeared in the fall 2004 issue. Valérie Martin and Marie-Hélène Jobin, both of the Hautes études commerciales in Montreal are the recipients of the Prix Roland Parenteau for their article, "La gestion axée sur les résultats: comparaison des cadres de gestion de huit juridictions," which also appeared in the fall 2004 issue.

INTERNATIONAL PROGRAM

Vous trouverez sur le site Web un résumé des dossiers de candidature de cette année et des années précédentes, de même que le nom des personnes-ressources. Ces dossiers sont une source de nouvelles idées et de pratiques exemplaires. Cette année, nous avons créé sur le site Web de l'IPAC une banque de données du Prix pour gestion innovatrice afin de faciliter les recherches personnalisées sur les pratiques les plus innovatrices du pays. On peut effectuer la recherche au moyen de quatre champs, y compris les mots-clés.

La Médaille Vanier, qui rend hommage à un accomplissement individuel, a été remise en janvier 2004 à Rideau Hall à M. Guy Coulombe de Montréal par la très honorable Beverly McLachlin, juge en chef de la Cour suprême du Canada au nom de la Gouverneure générale. Il est le 44^e récipiendaire de la médaille Vanier, créée en 1962 en l'honneur du deuxième Gouverneur général du Canada, le très honorable Georges P. Vanier. L'IPAC décerne chaque année cette médaille à une personne qui s'est distinguée par sa contribution à l'administration publique. Le nom du lauréat de 2005 sera annoncé lors du banquet de mardi. Il existe également une médaille du Lieutenant-gouverneur ou une distinction similaire dans toutes les provinces.

Le Prix Pierre-De-Celles reconnaît l'excellence dans l'enseignement de l'administration publique. Le lauréat de 2004, Rodney Schneck, est professeur à l'école d'études commerciales de l'Université de l'Alberta. Dans son discours d'acceptation, M. Schneck a mis l'accent sur l'enseignement qui respecte la théorie et le contexte du processus de prise de décisions et qui aborde les politiques de manière critique. Le lauréat du Prix Pierre-De-Celles de 2005 sera annoncé plus tard durant le congrès.

Le Prix Roland-Parenteau et le J.E. Hodgetts Award sont décernés à l'auteur du meilleur article paru respectivement en français et en anglais dans la *Revue Administration publique du Canada*. Le Hodgetts Award de 2004 a été remis à Nicholas d'Ombrain du Nouveau-Brunswick pour l'article « Cabinet Secrecy » paru dans le numéro de l'automne 2004. Valérie Martin et Marie-Hélène Jobin de l'École des hautes études commerciales de Montréal se sont vues décerner le Prix Roland-Parenteau pour leur article « La gestion axée sur les résultats : comparaison des cadres de gestion de huit juridictions » paru dans le numéro de l'automne 2004.

PROGRAMME INTERNATIONAL

This year, IPAC has continued to strive for excellence in its international programs and has become even more competitive. Over the past year, we have looked for new opportunities and new partners.

IPAC has continued to manage and implement six development assistance programs in a total of nineteen countries in Africa, the Caribbean, Latin America, Central and Eastern Europe, China and Southeast Asia.

Over 300 public servants from Canada and our partner countries have participated in our international programs and have shared in Canada's public sector knowledge and expertise in such areas as centre of government leadership and reform, human resource and fiscal management, policy development and implementation, decentralization, and climate change. Canadian public servants contributed significantly to IPAC's international activities through project coordination efforts, participation in Canadian and overseas missions, and by conducting training workshops, seminars and job shadowing programs.

In **Ghana**, the development of the *Framework for Ghana's Policy Management and Decision Making System* is a blueprint for a coherent, policy management and decision making system. Consultation has begun on the Framework which, when implemented, will accelerate the momentum towards profound policy management reform and impact on Ghana's pace for democratization and wealth creation. A number of fundamental tools were completed; they include the *Cabinet Memorandum Manual*, the *Security Measures for Cabinet Documents*, *Code of Conduct* (for Ministers), *Handbook for Ministers*, *Impact Assessment Guidelines*, as well as three modules of policy competency training curriculum.

The **Caspian Basin Greenhouse Gas Emissions Reduction Training Project (CTP)** is another example of Canada's effort to assist countries with economies-in-transition to mitigate the effects of global climate change. This project will strengthen the capacity of Azerbaijan, Kazakhstan and Uzbekistan to reduce future growth in GHG emissions and create an environment more conducive to future private sector investment in the

Cette année, l'IPAC a continué à viser l'excellence dans ses programmes internationaux et est devenu encore plus concurrentiel. Au cours de l'année passée, nous avons cherché de nouvelles occasions et de nouveaux partenaires.

L'IPAC a continué à gérer et à mettre en œuvre six programmes d'aide au développement dans dix-neuf pays en Afrique, aux Caraïbes, en Amérique latine, en Europe centrale, en Europe de l'Est, en Asie du Sud-Est et en Chine.

Plus de 300 fonctionnaires de nos pays partenaires et du Canada ont participé à nos programmes internationaux et ont partagé leurs connaissances et compétences du secteur public canadien dans des domaines tels que le leadership et la réforme de l'appareil de l'État central, les ressources humaines et la gestion financière, l'élaboration et la mise en application des politiques, ainsi que la décentralisation et les changements climatiques. Les fonctionnaires canadiens ont contribué de façon significative aux activités internationales de l'IPAC par leurs efforts de coordination, leur participation à des missions au Canada et à l'étranger et l'organisation d'ateliers de formation, de colloques et de programmes d'observation en poste.

Au **Ghana**, le *Cadre de travail pour un système de gestion et de prise de décisions pour le Ghana* est le plan directeur qui vise à établir un système cohérent de gestion des politiques et prise de décisions. Nous avons entamé les consultations sur le Cadre qui, après sa mise en œuvre, améliorera les possibilités de déploiement d'une réforme fondamentale de la gestion des politiques et accélérera le rythme de la démocratisation et de la création de la richesse au Ghana. Nous avons mis au point un certain nombre d'outils essentiels, dont les suivants : *Cabinet Memorandum Manual*, *Security Measures for Cabinet Documents*, *Code of Conduct* (pour les ministres), *Handbook for Ministers*, *Impact Assessment Guidelines*, ainsi que trois modules d'un programme de formation sur les compétences en matière de politiques.

Le **Programme de formation en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre dans le bassin de la mer Caspienne** illustre les efforts déployés par le Canada pour aider les pays dont l'économie est en transition à atténuer les dommages environnementaux liés aux changements climatiques. Le but du programme est de renforcer la capacité de l'Azerbaïdjan, du Kazakhstan et de l'Ouzbékistan à freiner tout accroissement futur des

energy sector. Based on the positive results of the CTP mid-term evaluation, we are hopeful of extending the program to extend and enhance our current achievements.

In **China**, over forty sub-projects have been completed under the Public Policy Options Project (PPOP) since 1996. To date, no less than 32 policies, regulations, or laws have been developed, proposed, passed, tested, and/or implemented by the Government of China.

In **South Africa**, the implementation of institutional, fiscal and financial reforms at the municipal level have proceeded successfully and present a potential model for other developing country partners.

We have organized and coordinated two study tours for senior officials from **Kenya** and **Tanzania** to learn about the decision-making environment in the Canadian and Ontario Public Services.

In our **Public Sector Capacity Building Program for Governance and Social Development**, we manage partnerships with ten countries and seven public administration membership and training organizations, including two new partnerships: the Ethiopia-Ontario Public Sector Capacity building Partnership and the Memorandum of Understanding signed with the Chinese Public Administration Society. In addition to the training and capacity building programs undertaken this year, we have assisted **AAPAM** in the development of new awards of excellence based on IPAC models and experience.

INTERNATIONAL NETWORKS

We continue to participate actively in a number of international knowledge networks such as the United Nations (UN) Committee of Experts on Public Administration, the UN Conferences on Reinventing Government, the Commonwealth and African Associations for Public Administration and Management (CAPAM and AAPAM), the International Institute of Administrative Sciences (IIAS) and of course, IPAC's own conferences, workshops and regional group events.

We have shared our International Program

émissions de gaz à effet de serre et de créer un environnement propice à l'investissement privé dans le secteur de l'énergie. Puisque les résultats de l'évaluation à mi-terme ont été positifs, nous espérons élargir le programme afin d'améliorer et valoriser nos accomplissements actuels.

En **Chine**, nous avons mené à bonne fin plus de quarante sous-projets dans le cadre du Programme d'options politiques en Chine, depuis 1996. À ce jour, le gouvernement chinois a élaboré, proposé, promulgué, vérifié ou mis en application au moins 32 politiques, règlements ou lois.

En **Afrique du Sud**, la mise en œuvre de réformes institutionnelles, fiscales et financières dans plusieurs municipalités a connu un grand succès et constitue un modèle possible pour d'autres pays en développement.

Nous avons organisé et coordonné deux voyages d'étude pour des hauts fonctionnaires du **Kenya** et de la **Tanzanie** afin de leur permettre de connaître le contexte de prise de décisions des fonctions publiques du Canada et de l'Ontario.

Le **Programme de renforcement des capacités du secteur public en matière de gouvernance et de développement social** repose actuellement sur des partenariats avec dix pays et sept organismes d'appartenance et de formation en administration publique, y compris deux nouveaux partenariats : le partenariat Éthiopie-Ontario sur le renforcement des capacités du secteur public et le protocole d'entente conclu avec la Chinese Public Administration Society. En plus des programmes de formation et de renforcement des capacités de cette année, nous avons collaboré avec l'**AAPAM** en vue de créer de nouveaux prix d'excellence fondés sur les modèles et l'expérience de l'IAPC.

RÉSEAUX INTERNATIONAUX

Nous continuons à participer activement à un nombre de réseaux de savoir tels que le Comité d'experts en administration publique des Nations Unies, les conférences des Nations Unies sur le thème « réinventer l'État », la Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM) et l'African Association for Public Administration and Management (AAPAM), l'Institut international des sciences administratives (IISA) et, bien entendu, les conférences, les ateliers de l'IAPC ainsi que les activités de ses groupes régionaux.

Nous avons partagé notre expérience des

experience with our members and others in a number of publications including Gord Evans article in *Canadian Public Administration* "Exporting Governance: Lithuania Adapts a Canadian Policy Management Model" and articles on the Madagascar Leadership Training Program, The Ghana Central Governance Project, the IIAS Conference in Seoul, South Korea, the CAPAM 10th Anniversary Biennial Conference in Singapore in our *Public Sector Management* magazine.

Over the course of the year, we have continued to look for new opportunities and new partners and have kept abreast of new approaches and practices in international development. We have completed three marketing missions (Kenya, Tanzania and London), responded to CIDA and World Bank requests for proposals, entered into new contracts (Kenya, Tanzania), entered into a new partnership with Ethiopia, and held discussions with CIDA for a new project in Eastern Africa. We have received agreement from CIDA to submit concept papers and/or proposals for the continuation of the Caspian Basin Greenhouse Gas Emissions Reduction Training Program, for the Ghana Central Governance Project and the Public Sector Capacity Building for Governance and Social Development Program.

Our thanks go to the many members and volunteers who have contributed significantly to the success of our international development work. We are also grateful to our funding agencies, the Canadian International Development Agency (CIDA) and the World Bank, for their support.

CONCLUSION

The past year has been exciting and innovative. Our financial situation has continued to show strength. Our Regional Groups have been vigorous in pursuing interesting programs. IPAC's relevance to the academic community is without peer and its approach to research is dynamic and responsive to both the practical and theoretical needs of our members and of the community of public administrators at large.

Our international programs have continued to showcase Canadian talent around the world and have contributed greatly in putting IPAC on a sound financial footing.

programmes internationaux avec nos membres et avec d'autres personnes dans un nombre de publications, y compris l'article de Gord Evans paru dans la revue *Administration publique du Canada*, intitulé « Exporting Governance: Lithuania Adapts a Canadian Policy Management Model » et des articles sur le programme de formation au leadership à Madagascar, le projet de gouvernance centrale du Ghana, le congrès de l'IISA à Séoul, Corée du Sud, la conférence bisannuelle pour le 10^e anniversaire de la CAPAM à Singapour, parus dans notre magazine *Management Secteur Public*.

Au cours de l'année, nous avons continué à chercher de nouveaux débouchés et de nouveaux partenaires, et à nous tenir au courant de nouvelles démarches et pratiques en matière de développement international. Nous avons organisé trois missions de commercialisation (Kenya, Tanzanie et Londres), répondu aux appels d'offres de l'ACDI et de la Banque mondiale, conclu de nouvelles ententes (Kenya, Tanzanie), établi un nouveau partenariat avec l'Éthiopie et tenu des discussions avec l'ACDI sur un nouveau projet en Afrique orientale. Nous avons obtenu de l'ACDI la permission de présenter des documents de conception ou des propositions pour continuer le Programme de formation en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre dans le Bassin de la mer Caspienne, le Projet de gouvernance centrale du Ghana et le Programme de renforcement des capacités du secteur public en matière de gouvernance et de développement social.

Nous remercions tous les membres et les bénévoles qui ont contribué de manière significative au succès de notre travail de développement international. Nous désirons aussi remercier les organismes de financement, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et la Banque mondiale pour leur appui.

CONCLUSION

L'exercice écoulé a été productif et stimulant. Notre situation financière demeure solide. Nos groupes régionaux ont continué à élaborer des programmes intéressants. L'IAPC apporte une contribution importante à la communauté universitaire; en outre, sa manière d'aborder la recherche est dynamique et axée sur les besoins pratiques et théoriques de nos membres et des administrateurs publics.

Nos programmes internationaux ont continué à mettre l'accent sur le talent canadien partout dans le monde et ont contribué à consolider la situation financière de l'IAPC.

I am grateful to all the IPAC volunteers in the Regional Groups, on our board and in the national committees for research and international programs

None of IPAC's work could have been accomplished this year without the incredible leadership and contributions of Joe Galimberti, our Executive Director, and his fine staff; Ann Masson, Director of International Programs; Patrice Dutil, Director of Research; and George Khoury, Director of Marketing and Member Services. It is thanks to your dedication that IPAC has continued to be the most significant Canadian organization for public services.

Further, I would like to thank the Past-President, Judy Rogers, City Manager of Vancouver for her unwavering support and enthusiasm. I am grateful for the efforts of our Vice-Presidents, Luc Bernier, Ardath Paxton Mann, and Wynne Young; Treasurer, Clinton Lawrence-Whyte; Carol Layton, Secretary; Research Chair, Keith Brownsey; International Chair, Ardath Paxton-Mann; and Editor, Barbara Wake Caroll, as well as the other members of the Board of Directors for 2004-2005: Claude Allard, Caryl Arundel, Christiane Beaupré, Pierre A. Bélanger, Mary Belliveau, Sue Bishop, Louis Borgeat, Sandford Borins, Mark Butler, Richard Cantin, Jennifer Kroeker-Hall, David Martin, Elaine Noonan, Les Speakman, Karen Taylor and Marian Zerr.

Thank you.

Jocelyne Soulière
National President, 2004-2005

Je remercie tous les bénévoles des groupes régionaux de l'IPAC, qui siègent au Conseil d'administration et aux comités nationaux de la recherche et des programmes internationaux.

Aucune des réalisations de l'IPAC n'auraient été possibles cette année sans l'extraordinaire contribution de Joe Galimberti, notre directeur général, et de sa talentueuse équipe : Ann Masson, directrice des programmes internationaux, Patrice Dutil, directeur de la recherche et George Khoury, directeur de la commercialisation et des services aux membres. C'est grâce à votre dévouement que l'IPAC a continué d'être le plus important organisme se consacrant à la recherche de l'excellence dans les services publics.

Je tiens aussi à remercier la présidente sortante, Judy Rogers, directrice municipale de Vancouver, pour son appui et son enthousiasme, ainsi que Luc Bernier, Ardath Paxton Mann et Wynne Young, vice-présidents, Clinton Lawrence-Whyte, trésorier, Carol Layton, secrétaire, Keith Brownsey, président de la recherche, Ardath Paxton-Mann, président de l'administration internationale et Barbara Wake Caroll, rédactrice en chef et tous les autres membres du Conseil d'administration en 2004-2005 : Claude Allard, Caryl Arundel, Christiane Beaupré, Pierre A. Bélanger, Mary Belliveau, Sue Bishop, Louis Borgeat, Sandford Borins, Mark Butler, Richard Cantin, Jennifer Kroeker-Hall, David Martin, Elaine Noonan, Les Speakman, Karen Taylor et Marian Zerr.

Merci.

Jocelyne Soulière
Présidente nationale, 2004-2005



TREASURER'S REPORT 2004-2005

We've had another good financial year. At the close of the fiscal year ending December 31, 2004, IPAC had fund balances totalling \$739,015 of which one-half (\$364,508), represents the opportunity fund.

The surplus for fiscal year 2004 was \$231,249. Principal factors in this positive balance include healthy publication sales and a very successful 2004 annual conference in Vancouver. On behalf of all members I would like to congratulate and thank all those who worked on the Vancouver conference.

A word of caution for 2005. IPAC finances depend on contracts and specific events. At the moment fiscal year 2005 will be more of a challenge.

I look forward to answering any questions.

Clinton Lawrence-Whyte
National Treasurer 2004-2005

RAPPORT DU TRÉSORIER 2004-2005

Nous avons eu une autre bonne année financière. À la fin de l'exercice se terminant le 31 décembre 2004, le solde des fonds de l'IAPC s'élevait à 739 015 \$, la moitié de ce montant (364 508 \$) représentant le fonds d'initiatives.

L'excédent de l'exercice de 2004 s'élevait à 231 249 \$. Les principaux facteurs de ce bilan positif incluent la vente saine des publications et le grand succès du congrès annuel de 2004 à Vancouver. Au nom de tous les membres, j'aimerais féliciter et remercier tous ceux et celles qui ont collaboré à l'organisation du congrès de Vancouver.

Un mot de prudence pour 2005. Les contrats et les événements spéciaux détermineront les finances de l'IAPC. Comme il se présente actuellement, l'exercice de 2005 sera une occasion de se surpasser.

Je répondrai avec plaisir à toutes les questions.

Clinton Lawrence-Whyte
Trésorier national, 2004-2005



NATIONAL SECRETARY'S REPORT 2004-2005

On December 31, 2004 membership actuals were 2,646, with a retention rate of 70.43%.

Membership details are provided in the accompanying charts. Charts 1 and 2 show membership by category and by regional group for December 2003 and 2004 respectively. Chart 3 shows the 2003-2004 gains and losses. Chart 4 shows new members in 2004.

In 2004-2005, we adopted a new and more accurate way of counting and reporting on membership changes. As a result, we have seen a decline of 167 members for the 2004 calendar year. If we were to count in the same way we did in the past, I would be reporting an increase of two members and a retention rate of 76.43%.

As National Secretary, I have the pleasure of chairing the Service to Members Committee. One of our main objectives this year is to act on the recommendations of the Strategic Planning report submitted by S. Ellenbogen. We worked in consultation with regional groups, at developing a membership and marketing strategy to respond to the findings in the report and to the issues raised during discussions with members across the country. I am pleased to report that today, we are presenting the strategy document for approval by the Board.

The SMC continues to work hard on initiatives to increase the value of membership. Phase 2 of the web site is now complete; following a two-months testing period, members will be able to get immediate access to full-text research documents, journal articles, information and insights available exclusively to members. They will also be able to view and update their own profile information and renew their membership online. New products such as

RAPPORT DE LA SECRÉTAIRE NATIONALE 2004-2005

Au 31 décembre 2004, le nombre réel de membres était de 2 646, avec un taux de conservation de 70,43 %. Les détails sur l'adhésion sont fournis dans les tableaux afférents. Les tableaux 1 et 2 montrent l'adhésion par catégorie et par groupe régional respectivement pour décembre 2003 et décembre 2004. Le tableau 3 montre les gains et les pertes inscrits en 2003-2004. Le tableau 4 montre les nouveaux membres en 2004.

En 2004-2005, nous avons adopté une nouvelle manière, plus précise, de calculer les changements au titre de l'adhésion et d'en faire état. Par conséquent, nous avons observé une réduction de l'ordre de 167 membres pour l'exercice 2004. Or, si nous avons fait le calcul comme nous le faisons par le passé, nous aurions inscrit une hausse de deux membres et un taux de conservation de 76,43 %.

En tant que secrétaire nationale, j'ai le plaisir de présider le Comité du service aux membres. L'un de nos principaux objectifs de cette année consiste à suivre les recommandations du rapport de planification stratégique déposé par S. Ellenbogen. Nous avons travaillé en collaboration avec des groupes régionaux afin d'élaborer une stratégie d'adhésion et de marketing visant à donner suite aux conclusions du rapport et aux questions soulevées lors des discussions avec les membres dans le pays. Je suis heureuse de déclarer aujourd'hui que nous déposons le document de stratégie auprès du Conseil aux fins d'approbation.

Le CSM continue de travailler avec ardeur sur des initiatives en vue de hausser la valeur de l'adhésion. La deuxième phase du site Web est maintenant terminée; après une période d'essai de deux mois, les membres pourront obtenir immédiatement des documents de recherche plein texte, des articles de la revue, des renseignements et des comptes rendus réservés exclusivement aux membres. Ils pourront également consulter et mettre à jour les

knowledge networks, information services and members briefings are currently being developed and will add to the content and value of our web site.

IPAC has developed a series of "high performance workshops" that are being offered to regional groups across the country; the SMC is also working with the Regional Group Chairs on a proposal to make an innovation fund accessible to all regional groups to help them develop new services and enhance existing ones.

For the third year, the Executive Committee in conjunction with the SMC, continued to support the initiative to assist New Professionals to attend the IPAC annual conference. A total of 15 New Professionals are participating at this year's conference from the surplus of the successful New Professionals Driving a New Public Service conference held in Toronto in 2001. Under this initiative, funding is used to cover one third of New Professionals' total eligible conference participation costs. Regional groups and employers cover the remaining two thirds of total eligible conference participation costs. This year ten regional groups are participating in the program.

I have continued the practice of holding conference calls with Regional Group Chairs. On four occasions this past year, I had the opportunity to consult with Regional Group Chairs and seek their opinion on issues ranging from the new Marketing Strategy to the Opportunity Fund. The calls allowed all participants to keep abreast of new developments and share ideas to improve service to all members. The roundtable discussions provided a rich exchange of ideas for local programming and co-operation between National and Regional Groups. Highlights of the 2004-05 Regional Group activities are available online at

<http://www.ipac.ca/regional/index.html>

renseignements sur leur profil et renouveler leur adhésion en ligne. De nouveaux produits, tels que des réseaux de savoirs, des services d'information et des exposés destinés aux membres sont en cours de développement et seront ajoutés au contenu de notre site Web, ce qui lui donnera une valeur ajoutée.

L'IAPC a élaboré une série d'« ateliers de haut niveau » qui sont offerts aux groupes régionaux à l'échelle nationale. Le CSM travaille également avec les présidents et présidentes des groupes régionaux sur une proposition qui vise à rendre accessible à tous les groupes régionaux un fonds d'innovation afin de les aider à élaborer de nouveaux services et à améliorer les services actuels.

Pour la troisième année, le Comité exécutif, avec le concours du CSM, a continué d'appuyer l'initiative visant à aider les nouveaux professionnels à assister au congrès annuel de l'IAPC. Grâce aux recettes de l'excellente conférence intitulée « Une fonction publique renouvelée à l'aide de nouveaux professionnels », tenue en 2001 à Toronto, 15 nouveaux professionnels peuvent participer au congrès de cette année. Dans le cadre de cette initiative, le financement sera utilisé pour couvrir le tiers de l'ensemble des frais admissibles de participation au congrès des nouveaux professionnels. Les groupes régionaux et les employeurs couvriront les deux tiers restants de l'ensemble de ces frais. Cette année, dix groupes régionaux participent à ce programme.

Enfin, j'ai continué la pratique de tenir des conférences téléphoniques avec les présidents et présidentes des groupes régionaux. À quatre reprises au cours de l'année écoulée, j'ai eu l'occasion de les consulter et d'obtenir leur point de vue sur des questions aussi variées que la nouvelle Stratégie de marketing et le Fonds d'initiatives. Les appels ont permis à tous les participants de se tenir au courant des nouveaux développements et de partager leurs idées sur les manières d'améliorer le service à tous les membres. Les tables rondes ont offert un riche échange d'idées sur la programmation locale et la collaboration entre les groupes nationaux et régionaux. Les points saillants des activités des groupes régionaux, en 2004-2005, sont disponibles en ligne à

<http://www.ipac.ca/regional/index.html>.

I would like to thank the members of the Service to Members Committee and the national staff for all the support that they have provided to me over the course of the year.

Je tiens à remercier les membres du Comité du service aux membres et le personnel national de tout l'appui qu'ils m'ont apporté au cours de l'année.

Carol Layton
National Secretary, 2004-2005
Chair of the Service to Members Committee

Carol Layton
Secrétaire nationale, 2004-2005
Présidente du Comité du service aux membres

**MEMBERS AS OF
DECEMBER 31, 2004
MEMBERS AU 31
DÉCEMBRE 2004**

CHART 1/TABLE 1

	ACADEMIC	ASSOCIATE	CORPORATE	FEDERAL	MUNICIPAL	PROVINCIA L	RETIRED	STUDE
	UNIVERS.	ASSOCIÉ	SOCIÉTÉS	FÉDÉRAL			RETRAITÉS	ÉTUDIANT
CALGARY	10	3		6	13	14	2	
EDMONTON	11	10		17	11	243	2	
FREDERICTON	5	1		4	12	118		
HAMILTON	22	9		2	39	14	2	
MANITOBA	9	9		9	24	102	2	
MONCTON	6			18	5	6	1	
MONTREAL/MONTRÉAL	15	13		13	12	11	3	
NCR/RCN	18	31		146	4	25	18	
NF & LB/TN & LB	5	6		3	2	26		
NS/NÉ	15	7		20	15	62	6	
PEI/ÎPÉ	4	4		11	2	11		
QUEBEC/QUÉBEC	18	9		10	6	52	1	
REGINA	13	5		7	6	87	4	
TORONTO	34	79		35	82	267	13	
VANCOUVER	10	21		30	63	17	1	
VICTORIA	14	18		6	9	79	1	
YUKON				1	2	7		
Others and Disbanded Groups/Groupes dissouts et autres groupes	18	63		2	15	16	1	
TOTALS/TOTAUX	227	288		340	322	1157	57	2

**MEMBERS AS OF
DECEMBER 31, 2003
MEMBERS AU 31
DÉCEMBRE 2003**

CHART 2/TABLE 2	ACADEMIC UNIVERS.	ASSOCIATE ASSOCIÉ	CORPORATE SOCIÉTÉS	FEDERAL FÉDÉRAL	MUNICIPAL	PROVINCIAL	RETIRED RETRAITÉS	STUD ÉTUD S
CALGARY	9	4		5	12	14		2
EDMONTON	11	10		16	11	243		2
FREDERICTON	6	4		9	9	127		
HAMILTON	17	10		3	39	16		2
MANITOBA	8	9		10	19	126		2
MONCTON	7	2		22	5	7		1
MONTREAL/MONTRÉ AL	16	14		17	23	20		3
NCR/RCN	22	33		173	9	27		17
NF & LB/TN & LB	5	4		5	3	36		
NS/NÉ	13	8	1	30	16	65		7
PEI/ÎPÉ	3	4		10	1	10		
QUEBEC/QUÉBEC	15	10		11	8	61		1
REGINA	10	7		4	6	96		4
TORONTO	26	86		41	84	334		12
VANCOUVER	5	17		9	33	9		1
VICTORIA	19	24		9	12	56		1
YUKON				2	1	10		
Others and Disbanded Groups/Groupes dissouts et autres groupes	22	99		4	21	18		2
TOTALS/TOTAUX	214	345	1	380	312	1275		57

**MEMBERSHIP GAINS
AND LOSSES AT
DECEMBER 31, 2004
GAINS ET PERTES
D'EFFICTIFS AU 31
DÉCEMBRE 2004**

CHART 3/TABLE 3

	ACADEMIC UNIVERS.	ASSOCIATE ASSOCIÉ	CORP. SOCIÉTÉS	FEDERAL FÉDÉRAL	MUNICIPAL	PROVINCIAL	RETIRED RETRAITÉS	STUD ÉTUDIA
CALGARY	1	-1	0	1	1	0	0	
EDMONTON	0	0	0	1	0	0	0	
FREDERICTON	-1	-3	0	-5	3	-9	0	
HAMILTON	5	-1	0	-1	0	-2	0	
MANITOBA	1	0	0	-1	5	-24	0	
MONCTON	-1	-2	0	-4	0	-1	0	
MONTREAL/MONTRÉ AL	-1	-1	0	-4	-11	-9	0	
NCR/RCN	-4	-2	0	-27	-5	-2	1	
NF & LB/TN & LB	0	2	0	-2	-1	-10	0	
NS/NÉ	2	-1	-1	-10	-1	-3	-1	
PEI/ÎPÉ	1	0	0	1	1	1	0	
QUEBEC/QUÉBEC	3	-1	0	-1	-2	-9	0	
REGINA	3	-2	0	3	0	-9	0	
TORONTO	8	-7	0	-6	-2	-67	1	
VANCOUVER	5	4	0	21	30	8	0	
VICTORIA	-5	-6	0	-3	-3	23	0	
YUKON	0	0	0	-1	1	-3	0	
Others and Disbanded Groups/Groupes dissouts et autres groupes	4	15	0	0	-3	0	0	
TOTALS/TOTAUX	21	-6	-1	-38	13	-116	1	

**NEW MEMBERS FROM
JANUARY 1, 2004 TO
DECEMBER 31, 2004
NOUVEAUX MEMBRES À
PARTIR DU 1ER JANVIER 2004
AU 31 DÉCEMBRE 2004**

CHART 4/TABLE 4

	ACADEMIC UNIVERS.	ASSOCIA TE ASSOCIÉ	FEDERAL FÉDÉRAL	MUNICIPA L	PROVINCI AL	RETIRED RETRAITÉS	STUDENT ÉTUDIANTS
CALGARY			1	3	1		4
EDMONTON	3	1		5	2	20	3
FREDERICTON				1	4	23	2
HAMILTON	7	2			7	4	13
MANITOBA		2		3	5	15	8
MONCTON	1			5	1		2
MONTREAL/MONTRÉAL				4	2	1	5
NCR/RCN		9		54		8	18

NF & LB/TN & LB	2	1	1		4		1
NS/NÉ	5	1	6		15		12
PEI/ÎPÉ			2	2	3		
QUEBEC/QUÉBEC	4	1	3		9		1
REGINA	3		4		15		38
TORONTO	9	12	6	14	62		15
VANCOUVER	4	7	22	31	10		8
VICTORIA	4	4		2	40		10
YUKON				1	3		1
Others and Disbanded Groups/Groupes dissouts et autres groupes	1	5			7		3
TOTALS/TOTAUX	43	46	119	72	240	1	144