



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 010 • 1^{re} SESSION • 39^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 15 juin 2006

—
Présidente

L'honorable Diane Marleau

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :

<http://www.parl.gc.ca>

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 15 juin 2006

• (0905)

[Traduction]

La présidente (L'hon. Diane Marleau (Sudbury, Lib.)): Je souhaite la bienvenue à Mme Barrados, qui est venue probablement plus souvent que la vérificatrice générale devant notre comité. Il est vrai que la vérificatrice générale a comparu bien des fois devant nous depuis le début de nos travaux, mais Mme Barrados est souvent venue aussi au cours de ses vies antérieures.

Nous vous souhaitons de nouveau la bienvenue, madame Barrados. Vous savez comment nous procédons; après vous être présentée, vous pourrez faire vos remarques liminaires. Nous avons hâte d'entendre vos remarques sur les activités et les réalisations de la commission.

[Français]

Mme Maria Barrados (présidente, Commission de la fonction publique du Canada): Madame la présidente, je vous remercie de m'avoir invitée à comparaître devant ce comité pour évoquer le mandat de la Commission de la fonction publique, la CFP. Je suis accompagnée de mes collègues Linda Gobeil, vice-présidente principale à la Direction générale des politiques, et Donald Lemaire, vice-président à la Direction générale des services.

Je souhaite aujourd'hui vous entretenir des responsabilités qui incombent à la CFP, ainsi que des études et des rapports qu'elle présente au Parlement.

La CFP, qui célébrera bientôt son centenaire, est une organisation unique qui a toujours veillé à la sauvegarde des principes du mérite et de l'impartialité de la fonction publique fédérale. Elle est indépendante de toute direction ministérielle et fait rapport au Parlement. La CFP est également investie d'un pouvoir nécessaire au fonctionnement de l'administration publique, soit celui de la dotation de la fonction publique centrale en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, ce qui représente environ 185 000 employés. Toutes les autres fonctions relatives aux ressources humaines, comme la rémunération et la classification, relèvent du pouvoir exécutif.

Notre responsabilité principale, qui consiste à sauvegarder les principes du mérite et de l'impartialité, est demeurée inchangée au cours du dernier siècle. Cependant, la façon dont nous nous acquittons de cette responsabilité a considérablement évolué. J'ai récemment eu l'occasion de discuter de notre système avec le commissaire à la fonction publique et le Public Appointment Commissionner du Royaume-Uni, pays où le régime de gestion des ressources humaines a pris une voie différente de la nôtre.

[Traduction]

Donc, en vertu de la nouvelle LEFP, qui est entrée en vigueur le 31 décembre 2005, nous sommes passés à un modèle de dotation où il y a une forte délégation des pouvoirs. Nous ne gérons plus les éléments essentiels du système de dotation. Nous avons plutôt

délégué les pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux. Et nous tenons ces derniers responsables de s'assurer que les mesures de dotation respectent les valeurs que sont le mérite et l'impartialité, de même que les valeurs de justice, d'accessibilité et de transparence.

Bref, nous sommes les vérificateurs externes de la dotation. Le personnel de la CFP compte environ 1 000 employés hautement qualifiés et professionnels, répartis dans tout le Canada. Nos unités organisationnelles sont responsables des services de dotation et d'évaluation, des politiques, des vérifications et des enquêtes ainsi que des services ministériels.

Tout au long de notre histoire, nous avons acquis une grande expertise dans le domaine de la dotation et des enquêtes. Aussi, nous renforçons actuellement notre capacité de vérification et de contrôle. Nous vous avons d'ailleurs fourni des renseignements supplémentaires sur nos activités ainsi que sur notre structure organisationnelle et nos ressources humaines et financières.

Tous les ans, par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien, nous déposons devant les deux chambres du Parlement un rapport portant sur l'état de santé du système de dotation. La nouvelle LEFP confère à la CFP un nouveau pouvoir en matière de rapports — celui de présenter des rapports spéciaux au Parlement sur des questions qu'elle estime importantes ou urgentes.

Au moment où la loi a été adoptée, cette modification a été interprétée de la façon suivante, à savoir que nous pouvions transmettre ces rapports directement aux présidents de chaque chambre. Or, faute d'une formulation précise dans la loi, le mécanisme de rapport manque de clarté. L'absence d'une disposition particulière se traduit par le dépôt de nos rapports par l'entremise d'un ministre, ce qui risque, contrairement à ce que nous envisagions, d'entraver la prise de mesures rapides.

Je souhaite à présent vous communiquer les résultats de certains travaux que nous avons réalisés récemment.

Le mois dernier, nous avons publié deux études statistiques. La première porte sur l'utilisation des nominations prioritaires de personnel de ministres pour doter des postes au sein de la fonction publique. La seconde étude, qui portait sur la durée du processus de dotation, constitue un point de repère à partir duquel nous pourrions évaluer les progrès découlant de la modernisation du système de dotation en vertu de la nouvelle LEFP. Ces études statistiques marquent le début d'une série d'études reposant sur l'analyse de nos fonds de données.

Nous avons également publié deux rapports de vérification spéciaux qui ont été déposés et renvoyés à votre comité. Le premier porte sur la vérification que nous avons menée auprès de l'Agence spatiale canadienne, laquelle a révélé des lacunes dans la gestion des opérations de dotation. Les points les plus préoccupants ont été le manque d'impartialité au chapitre de la dotation, la qualité des outils de cotation et des méthodes d'évaluation utilisés, puis le fait que les conseillers en ressources humaines et les gestionnaires ont réalisé les opérations de dotation sans bien comprendre le cadre qui régit les activités de dotation. De plus, l'étude a révélé que dans 48 p. 100 des dossiers de dotation que nous avons vérifiés, l'Agence ne respectait ni le principe du mérite, ni les valeurs de dotation. Par conséquent, nous avons imposé des conditions à la délégation des pouvoirs de dotation.

Le second rapport concerne la vérification que nous avons menée auprès du Commissariat à la protection de la vie privée, le CPVP, laquelle a permis de déterminer que d'importantes améliorations ont été apportées au système et aux méthodes de dotation. En effet, le CPVP a mis en place une stratégie de dotation appuyée par des plans et des politiques. Il a établi des stratégies de communication pour la gestion et les employés. Il a également instauré un processus d'autosurveillance. De plus, il est prêt à reprendre ses activités de dotation conformément à la nouvelle loi. Nous avons donc levé les restrictions relatives aux pouvoirs de dotation et conclu une entente de délégation normalisée avec l'administratrice générale.

[Français]

En ce moment, nous procédons aux vérifications suivantes: nominations intérieures et extérieures au groupe de la direction, programmes étudiants et, enfin, état de préparation pour l'application de la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Nous effectuons également des études dans un certain nombre de domaines, notamment sur la mesure dans laquelle les employés occasionnels sont subéquemment devenus des employés en vertu de la loi. En outre, au début d'octobre, nous déposerons notre rapport annuel.

Les études et rapports publiés récemment sont le résultat d'une surveillance accrue, motivée par notre responsabilité de sauvegarder les principes du mérite et de l'impartialité. Nous serions heureux d'entendre le point de vue de ce comité sur les domaines qui l'intéressent, ainsi que sur la façon dont nous pouvons mieux servir le Parlement et nous acquitter des responsabilités que nous exerçons en son nom.

La CFP est un organisme indépendant qui appuie le Parlement, mais qui, en raison de ses pouvoirs de dotation, doit travailler en étroite collaboration avec le pouvoir exécutif. Nous nous réjouissons à la perspective d'entretenir des relations avec ce comité, puisqu'elles s'avèrent un bon moyen de conserver notre indépendance face au pouvoir exécutif.

C'est avec plaisir que je répondrai à vos questions. Merci.

• (0910)

La présidente: Merci, madame Barrados.

Nous allons commencer par M. Bains.

[Traduction]

L'hon. Navdeep Bains (Mississauga—Brampton-Sud, Lib.): Merci beaucoup, madame la présidente.

Merci beaucoup d'être venue ce matin. Je vous remercie aussi de cette allocution d'ouverture qui m'a permis de mieux comprendre vos responsabilités et les rapports que vous avez déposés dans le passé.

J'ai deux ou trois questions à vous poser. Si j'ai bien compris, la nouvelle loi a modifié fondamentalement votre fonctionnement. Dans vos remarques, vous indiquez que votre organisation exerce dorénavant une fonction de surveillance. Croyez-vous que c'est la meilleure approche et s'est-elle avérée efficace jusqu'à présent?

Mme Maria Barrados: Au moment de modifier la loi, on a beaucoup discuté et débattu de cette question car, à l'époque, on voulait créer un système plus souple et pouvant s'adapter plus rapidement à l'évolution du lieu de travail et de l'environnement de travail.

Je crois qu'on s'oriente dans la bonne direction avec la nouvelle loi. Le principal changement qui a été apporté à la loi nous permet d'engager pleinement les gestionnaires, y compris les cadres supérieurs des organisations, dans la dotation qui, dès lors, devient une responsabilité intégrale liée aux ressources humaines. Voilà l'orientation qui a été adoptée dans la nouvelle loi, laquelle n'est en vigueur que depuis janvier, donc depuis peu de temps. Nous suivons la situation de très près et faisons l'impossible pour appuyer cette transition, mais il est encore trop tôt pour se prononcer sur l'efficacité de cette approche.

L'hon. Navdeep Bains: Dans vos remarques, vous avez aussi fait mention de vos études, dont l'une a révélé que l'Agence n'avait pas respecté le principe du mérite ni les valeurs de dotation dans 48 p. 100 des dossiers de dotation qui ont été vérifiés. Combien de dossiers ont été vérifiés en tout dans le cadre de cette vérification? Est-ce une proportion qui est constante?

Mme Maria Barrados: Votre question porte sur la vérification de l'Agence spatiale canadienne. Nous avons examiné plus de 100 dossiers et il est certain que 48 p. 100, c'est une proportion beaucoup trop élevée et qui est préoccupante. Il arrive qu'on fasse des erreurs, mais ce chiffre dénote une tendance bien réelle.

L'hon. Navdeep Bains: Précisément.

Quel genre d'erreurs ont été commises et qu'est-ce qui a fait qu'on n'a pas respecté les règles dans un si grand nombre de cas? Quarante-huit pour cent, c'est une proportion considérable. Quels étaient les processus en place ou les moyens dont disposaient les agents de dotation qui avaient adopté ces pratiques de dotation?

Mme Maria Barrados: Dans le rapport de vérification, nous abordons en détail le problème tel que nous l'avons observé. Mais comme je l'ai indiqué plus tôt, la nouvelle loi fait en sorte que nous nous attendons dorénavant, comme nous nous y attendions auparavant, en fait, à ce que les dirigeants des organisations assument pleinement la responsabilité de la gestion des ressources humaines. Cela signifie qu'ils doivent respecter les valeurs énoncées dans la loi.

Quelles sont les attentes? Nous nous attendons à ce qu'il y ait un cadre en place. Nous nous attendons aussi à voir une planification intégrée. Nous attendons des gestionnaires qu'ils soient formés et compétents et que, dans tout ce qu'ils font, ils respectent la loi. Ce n'est pas ce que nous avons constaté en l'occurrence. Il y a donc eu des problèmes au niveau des résultats, du cadre de dotation et de la planification. Cette organisation n'était donc pas pleinement engagée dans la gestion des ressources humaines.

L'hon. Navdeep Bains: Que vous a-t-on répondu? On a dû justifier ces agissements dans la réponse à votre rapport de vérification. Je n'ai pas ce rapport sous les yeux, mais comment l'Agence spatiale canadienne a-t-elle justifié ces pratiques de dotation qui ne respectaient pas le principe du mérite?

Mme Maria Barrados: Au moment où nous avons terminé la vérification, la gestion de l'organisation était en plein changement. L'administrateur général par intérim et son équipe de gestion ont été chargés de répondre à la vérification; ils ont accepté les constatations de notre vérification, ainsi que nos recommandations en vue de corriger la situation.

• (0915)

L'hon. Navdeep Bains: Vous avez aussi dit dans votre exposé, et c'est un chiffre qui m'a toujours intrigué, qu'il y a environ 185 000 employés. Est-ce que ce sont des employés à temps plein, à temps partiel, à contrat? On a toujours mal compris ce que ce chiffre représente mais j'aimerais que vous nous l'expliquiez. Moi, je crois qu'il y a en fait beaucoup plus d'employés que cela, car ce chiffre ne représente que les employés à temps plein des ministères. Est-ce que j'ai raison ou est-ce que ce chiffre est exact?

Mme Maria Barrados: Une certaine confusion règne quant à la taille réelle de la fonction publique. On donne différents chiffres. Selon la définition qu'on adopte.

L'hon. Navdeep Bains: Que représente ce chiffre de 185 000? C'est un chiffre qu'on donne souvent, et j'aimerais savoir ce qu'il inclut et ce qu'il exclut.

Mme Maria Barrados: Nous y incluons les employés à temps plein et les employés nommés pour une période déterminée ainsi que les employés occasionnels. Ce sont donc tous les employés du noyau de la fonction publique. Nous faisons la distinction entre le noyau — essentiellement, les employés assujettis à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique — et les employés du secteur périphérique, soit les autres fonctionnaires qui travaillent pour les forces armées, la police armée et les sociétés d'État. Si on inclut tous ces employés, leur nombre totalise plus de 400 000.

L'hon. Navdeep Bains: Oui, c'est le chiffre qu'on nous avait donné, mais ça, ce sont les employés autres que ceux du noyau de la fonction publique. Vous dites que ceux-ci...

Mme Maria Barrados: Les employés du noyau de la fonction publique sont ceux qui sont assujettis à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

L'hon. Navdeep Bains: D'accord.

Vous avez dit que, dans le cadre d'une étude que vous avez menée récemment, vous avez examiné deux rapports. Le premier portait sur le recours aux nominations prioritaires de personnel de ministères; le second devait vous permettre d'évaluer les progrès au fur et à mesure que les systèmes de dotation sont modernisés. Pourriez-vous nous en dire plus long à ce sujet? Qu'entendez-vous par « modernisation des systèmes de dotation »? S'agit-il simplement des pratiques de recrutement? Qu'est-ce que cela comprend plus précisément?

Mme Maria Barrados: La nouvelle loi qui est entrée en vigueur en décembre 2005 s'appelait la Loi sur la modernisation de la fonction publique. Cette mesure législative prévoyait, pour la Commission de la fonction publique, la possibilité — je crois que c'est le mot juste, car ce n'est pas une obligation pour la commission — de déléguer les pouvoirs de dotation. Compte tenu de tout le débat qui a précédé l'adoption de la loi et l'approche adoptée dans la loi, nous avons conclu que cela signifiait que nous pouvions déléguer tous les pouvoirs de dotation.

Toutefois, avant de déléguer ces pouvoirs, nous avons évalué l'état de préparation, car nous voulions nous assurer que certains éléments fondamentaux étaient en place, tels que la formation, les politiques, le cadre de délégation et la réceptivité. C'était là la première étape.

Nous avons donc commencé par évaluer si l'organisation était prête à exercer les pouvoirs que nous lui déléguerions. À l'époque, nous avons déjà imposé des conditions à la délégation de pouvoirs à l'Agence spatiale, car nous étions déjà préoccupés par certaines des constatations découlant de la vérification. Nous avons donc imposé des conditions de sorte que il ne s'agit pas d'une pleine délégation de pouvoirs.

Nous sommes donc maintenant à l'étape de déterminer si comme vous l'avez soulevé vous-même plus tôt, le système est en mesure d'adopter cette nouvelle approche en matière de gestion des ressources humaines. Nous poursuivons nos efforts en ce sens, car, une fois que les politiques et les cadres sont en place, il faut s'attaquer aux comportements et s'assurer que les comportements et les pratiques ont bien changé.

La présidente: Merci.

Merci, monsieur Bains. Vous avez eu plus de sept minutes.

Madame Thibault, vous avez la parole.

[Français]

Mme Louise Thibault (Rimouski-Neigette—Témiscouata—Les Basques, BQ): Merci, madame la présidente.

Merci, madame Barrados, et merci également à vos collègues d'être ici. Je parlerai de vos revenus lors d'un prochain tour.

À l'instar de mes collègues, je crois qu'il devrait y avoir un système de recouvrement des coûts et qu'on devrait faire payer les organismes qui ne se conforment pas à la loi. Pour moi comme pour les autres parlementaires, quand on ne respecte pas les principes de dotation dans 48 p. 100 des dossiers, c'est effarant. Que ce soit 48 p. 100 de 100 ou 48 p. 100 de 1 000, soit la moitié des mesures de dotation prises, c'est un chiffre absolument effarant.

En vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, la CFP délègue des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux. Selon l'article 15, la commission peut également retirer ces pouvoirs ou sévir par un autre moyen.

J'aimerais toutefois revenir à la dernière question. Vous dites vous assurer que l'organisation est prête à recevoir les pouvoirs de dotation. Cependant, vous mentionnez dans votre rapport de vérification que 48 p. 100 des opérations de dotation examinées ne respectaient pas le principe du mérite et que les gestionnaires interrogés ne se considéraient pas comme des acteurs importants dans la gestion des ressources humaines. De deux choses l'une: ou bien les gestionnaires ne sont pas prêts à assumer les pouvoirs de dotation car ils ne comprennent pas le rôle qu'ils doivent jouer dans la gestion des ressources humaines, ou bien l'organisation a changé complètement.

Dans les années 1970 et 1980, on considérait que la gestion des ressources humaines incombait à la direction des ressources humaines. On n'avait qu'à appeler l'agent de dotation pour qu'il règle les problèmes. Cependant, l'agent de dotation n'est pas responsable de faire des plans de main-d'oeuvre.

Quand la commission a délégué des pouvoirs à l'agence, celle-ci était-elle prête? Des événements surviennent et tout à coup, on voit des fissures et tout tombe en miettes.

Les débuts de la délégation m'intéressent beaucoup, car 48 p. 100, c'est inimaginable.

• (0920)

Mme Maria Barrados: Le cas de l'Agence spatiale canadienne est sérieux. Nous avons élaboré un processus en vue de déterminer si les organisations étaient prêtes à recevoir la nouvelle délégation, qui donne plus de pouvoirs aux agences et aux ministères.

Les résultats préliminaires de notre vérification ont indiqué que l'agence ne se conformait pas aux conditions de la délégation et nous lui avons retiré, dès le début, quelques pouvoirs de dotation, dont celui de doter des postes de cadres. Nous avons imposé des conditions très strictes quant à la délégation avant le dépôt du rapport, dès le moment où nous avons constaté des problèmes.

Mme Louise Thibault: Avez-vous eu à révoquer des nominations? Le non-respect des principes du mérite est grave. Si tout un chacun se met à nommer ceux et celles qu'il connaît, le favoritisme peut mener au népotisme.

Mme Maria Barrados: Nous avons révoqué des nominations dans d'autres situations. Grâce à sa nouvelle approche, la CFP a renforcé sa prise de décisions. La décision concernant le commissaire à la protection de la vie privée en est un bon exemple. On avait imposé alors des conditions et retiré des pouvoirs. À l'époque, ce comité était très engagé dans ces décisions. Dans deux autres cas et dans un troisième — plutôt mineur —, nous avons imposé des conditions à la suite de vérifications.

Nous sommes prêts à le faire et nous allons le faire.

Mme Louise Thibault: Votre rapport de 2003-2004 recommandait aux ministères de se pencher sur telle ou telle question. Il est toujours surprenant de lire qu'ils vont se pencher sur le fait qu'il y a un manque de planification dans le domaine des ressources humaines. Les études effectuées et les chapitres du rapport de la vérificatrice générale font état de plusieurs lacunes dans la gestion financière. Pourtant, on continue à étudier et à se demander si on doit agir.

En tant que présidente de la Commission de la fonction publique, même si vous n'êtes pas en poste depuis une décennie, pensez-vous que les différentes entités prennent leurs responsabilités? Intègrent-elles de plus en plus la planification des ressources humaines à leurs activités, comme elles devraient le faire dans le cas de la gestion financière?

• (0925)

Mme Maria Barrados: La plupart des membres de ce comité savent que j'étais membre de l'équipe du Bureau du vérificateur général avant d'assumer mon rôle à la Commission de la fonction publique.

Le cadre de la planification des ressources humaines et celui de la planification financière ne sont pas très solides, et nous voulons intégrer ces deux cadres. Plusieurs ministères et agences consacrent près des trois quarts de leur budget aux ressources humaines. C'est tout un défi que d'avoir un cadre de planification vraiment intégré.

La question de savoir si les organismes étaient prêts à recevoir des pouvoirs de dotation était importante lorsque nous avons commencé à prendre des décisions sur les délégations. L'évaluation nous a permis de constater une ébauche de processus de planification. C'est un début. Par conséquent, nous consacrons plus d'efforts à la surveillance.

Nous faisons plus de vérifications, car notre rôle est de pousser les gens et de les encourager. La mise sur pied de ce processus est la responsabilité des gestionnaires. Ce n'est pas à nous de faire cela.

La présidente: Merci.

Monsieur Kramp.

[Traduction]

M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC): Merci et soyez tous les bienvenus.

J'ai plusieurs questions à vous poser. Je ne sais pas si je pourrai vous les poser toutes pendant ma première intervention, mais voyons voir combien je pourrai vous en poser.

Je suis heureux que vous ayez tant d'expérience comme vérificatrice. Plus précisément, j'aimerais savoir quelles vérifications sont actuellement en cours, combien de vérifications et de quel type, ainsi que celles que vous comptez faire.

Mme Maria Barrados: Notre rapport annuel sera déposé sous peu. Nous comptons le déposer la première semaine d'octobre mais, bien sûr, cela dépendra du calendrier du Parlement; nous devons donc être souples.

Nous examinons aussi les nominations au groupe EX et le rapport de cette vérification devrait être terminé bientôt. Nous examinons aussi le programme étudiant, et c'est un autre rapport de vérification qui devrait être inclus dans ce rapport.

M. Daryl Kramp: Excusez-moi, mais je ne m'y connais pas; pourriez-vous me donner un peu plus d'information?

Mme Maria Barrados: Le programme fédéral d'emploi pour étudiants est un programme d'emploi d'été. Une vérification qui a été menée il y a trois ou quatre ans a donné lieu à d'importantes préoccupations concernant le ciblage, le fait que tous les étudiants n'avaient pas le même accès à ce programme. Notre vérification vise à déterminer si des correctifs ont été apportés.

Selon notre stratégie, nous recensons les problèmes et assurons le suivi périodiquement jusqu'à ce que ces problèmes soient réglés. J'aime bien dire comme Sheila le fait souvent que nous nous spécialisons dans le talonnement. Nous talonnons les responsables jusqu'à ce qu'ils aient corrigé les problèmes. C'est ce que nous faisons dans le cas du programme d'emploi d'été pour étudiants.

Nous devons aussi déterminer si tous sont prêts à assumer ces nouveaux pouvoirs car, comme nous l'avons indiqué en réponse à d'autres questions, certains éléments essentiels sont en place, mais les gestionnaires doivent néanmoins procéder à des changements importants. Nous voulons nous assurer que ces changements se produisent véritablement.

• (0930)

M. Daryl Kramp: Ma deuxième question porte sur le processus de sélection et la région d'où proviennent les candidats. Beaucoup de gens dans bien des régions du pays se sont plaints de ne pas avoir les mêmes chances que d'autres candidats quand un poste s'ouvre, parce qu'ils n'habitent pas dans la bonne région ou ne correspondent pas aux critères démographiques. J'aimerais savoir si vous avez étudié cette question, plus particulièrement les aspects démographiques — les candidats retenus sont-ils de l'interne ou de l'externe, de différentes régions, de différentes races, couleurs, religions, provenances géographiques, etc. Aviez-vous déjà étudié certains ou la totalité de ces facteurs?

Mme Maria Barrados: Nous nous intéressons vivement à toutes ces questions, et je peux vous répondre de façon générale et vous faire parvenir des données plus précises.

En vertu de l'ancienne loi, les emplois à la fonction publique devaient d'abord être affichés au sein de la fonction publique. Il fallait d'abord offrir une possibilité de mutation ou d'avancement aux fonctionnaires et le fait d'offrir un poste au sein de la fonction publique à l'extérieur de la fonction publique devait être motivé.

Cette exigence ne figure plus dans la loi. Nous avons maintenant un système différent qui commence à prendre forme et selon lequel il est possible d'annoncer les postes vacants à la fonction publique beaucoup plus souvent que dans le passé. C'est un changement important.

Nous surveillons attentivement les chiffres sur la représentativité de la fonction publique et nous restons préoccupés par l'écart entre la disponibilité de la main-d'oeuvre et le taux de recrutement des minorités visibles dans la fonction publique. Notre bilan est meilleur que celui de bien d'autres organisations, mais il y a encore un écart important entre la disponibilité des minorités visibles et leur nombre au sein de la fonction publique.

M. Daryl Kramp: Savez-vous si cette nouvelle approche sera plus ou moins coûteuse? La création d'un nouveau programme national plus complet entraîne-t-elle des coûts par rapport au système précédent de recrutement à l'interne?

Mme Maria Barrados: Nous abordons maintenant un aspect délicat du dossier. Vous me coupez l'herbe sous le pied, avec votre question.

Dans le passé — et nous sommes actuellement en période de transition — il y avait une restriction. On pouvait limiter un concours à une région particulière. Ainsi, un gestionnaire qui voulait combler une vacance à Ottawa pouvait décider de limiter les candidatures aux seuls habitants de la région d'Ottawa-Gatineau ou, si le poste était à Toronto, à la région de Toronto. Cette pratique a fait l'objet de bien des critiques, surtout de la part des députés qui constataient qu'il y avait des possibilités d'emploi à la fonction publique mais seulement dans certaines régions et que les habitants de leur circonscription ne pouvaient pas postuler.

Nous avons toujours agi ainsi pour limiter le volume de demandes, car, à la fonction publique, nous avons beaucoup de candidats pour les postes des généralistes. Nous avons des centaines de demandes pour ces postes. Pour les emplois spécialisés, c'est différent. Pour combler ces postes, nous devons faire concurrence à toutes les autres organisations et avons parfois du mal à soutenir cette concurrence. Pour les emplois spécialisés, c'est différent.

Nous venons de mettre en place un processus et de changer notre politique. Depuis le 1^{er} avril, tous les postes au niveau d'agents sont comblés par le biais de concours nationaux et tous, peu importe où ils habitent au pays, peuvent postuler. Cela a eu deux conséquences. Nous avons modifié nos systèmes d'information afin de recevoir cet important volume de demandes. Ces nouveaux systèmes sont en place et nous avons commencé à les utiliser.

Votre deuxième partie porte sur les coûts. Étant donné que les gestionnaires disposent désormais d'un grand pouvoir discrétionnaire, les coûts sont encore inconnus car on ne sait pas encore précisément ce qu'ils paient pour ce service. Nous offrons de l'aide et du soutien, notamment avec les entrevues auxquelles les candidats ne sont pas toujours tenus de se présenter en personne. Mais c'est au gestionnaire de déterminer s'il défraiera le candidat retenu de ses frais de déménagement et de réinstallation. Ça, c'est un élément de l'équation.

Le deuxième élément, ce sont les systèmes d'information que nous devons mettre en place pour faire en sorte que toutes les candidatures soient traitées de façon équitable.

● (0935)

M. Daryl Kramp: Comme vous êtes en pleine transition, vous connaissez sûrement des difficultés. Vous avez dit que le suivi est particulièrement difficile. Il ne suffit pas de lancer une initiative, il faut aussi s'assurer qu'on obtient les résultats escomptés et, pour ce faire, vous devez évaluer le processus de façon continue.

Nous en avons vu un bon exemple. Notre comité tente encore de faire accepter les recommandations formulées par le Bureau du vérificateur général en 2001 concernant la comptabilité d'exercice. Cette méthode comptable n'a toujours pas été mise en oeuvre de façon intégrale et, chaque fois que nous faisons le suivi, nous constatons que toutes les mesures nécessaires n'ont pas encore été prises.

Je tiens donc à ce que vous ayez tous les moyens nécessaires pour assurer le suivi et faire en sorte que ce nouveau système de dotation soit efficace.

Puis-je donc vous demander comment le Parlement pourrait vous aider, quels outils nous pourrions vous donner pour que vous puissiez garantir l'efficacité et la rentabilité du nouveau système tout en respectant l'identité nationale de notre société?

Mme Maria Barrados: Monsieur Kramp, votre comité est exactement ce qu'il nous faut. Il est crucial pour moi et mon organisation d'entretenir un dialogue avec votre comité, parce que les députés posent des questions qui nous permettent de nous concentrer sur les véritables enjeux qui sont ceux que vous abordez ici. Vous ignorez peut-être l'influence que vous exercez ainsi. On accorde beaucoup d'attention à ce que disent les comités parlementaires.

C'est un bon système. Dans les organisations comme la mienne, et le Bureau du vérificateur général, nos liens avec le Parlement sont cruciaux car ils permettent de maintenir notre indépendance. Nous allons donc continuer de recenser les problèmes et d'assurer le suivi.

Pour ce qui est des outils dont j'aurais besoin, j'aimerais beaucoup rehausser l'indépendance de mon bureau. La façon dont j'ai été nommée m'accorde une grande indépendance. J'ai été nommée par l'entremise de votre comité. Ma nomination a fait l'objet d'un vote dans les deux Chambres du Parlement. Seul un vote des deux Chambres peut provoquer ma destitution. J'ai ainsi beaucoup d'indépendance, car je sais qui est mon patron. Mon patron, ce sont les personnes qui sont ici, autour de la table.

Je m'inquiète un peu de nos budgets. Il n'est jamais arrivé qu'on tente de rogner sur notre budget pour en augmenter un autre. Toutefois, il est vrai que si l'on veut contrôler le chien de garde, en quelque sorte, et m'empêcher d'organiser mon bureau comme je le souhaite, on n'a qu'à réduire mon budget.

Je peux toutefois vous garantir que, dès que je serai en difficulté, je m'adresserai à votre comité. Je fais toujours l'impossible pour maintenir notre indépendance et notre capacité de faire notre travail de façon autonome.

[Français]

La présidente: Madame Nash, vous avez la parole.

[Traduction]

Mme Peggy Nash (Parkdale—High Park, NPD): Bonjour et bienvenue. Je suis heureuse de vous rencontrer.

J'ai des questions à vous poser dans deux domaines. Je présume que, comme le reste de notre société, la fonction publique sera touchée par un changement de génération, que bon nombre des fonctionnaires prendront leur retraite en même temps, qu'il y aura beaucoup de postes vacants pour de nouvelles recrues. Je sais que, dans bien des organisations, faire face à ces changements représente tout un défi.

Quels genres de changements prévoyez-vous pour la fonction publique et quels sont les plans qui ont été dressés pour composer avec ces changements.

Mme Maria Barrados: À l'instar de bien d'autres organisations, la fonction publique fait face à des problèmes à ce chapitre, en effet. Nous avons recruté beaucoup d'employés dans les années 70; ils ont gravi les échelons de la fonction publique et ils sont nombreux à prendre leur retraite en même temps.

La CFP ne s'occupe plus de la dotation comme telle mais offre dorénavant des services pour aider les ministères à régler cette question. C'est M. Lemaire qui est le responsable de ce service et peut-être pourrait-il vous répondre.

M. Donald Lemaire (vice-président, Direction générale des services, Commission de la fonction publique du Canada): Merci.

La bonne nouvelle, c'est qu'une étude que vient de terminer D-Code, une entreprise privée, a révélé que, parmi les 27 000 répondants, des étudiants de niveau collégial et universitaire, on s'intéresse beaucoup à se joindre à la fonction publique, que ce soit au niveau municipal, provincial et fédéral. Un fort intérêt a été manifesté pour la fonction publique.

À l'heure actuelle, nous travaillons avec les ministères en vue de déterminer quelles sont les lacunes précises car tous les ministères ne font pas face aux mêmes difficultés. En matière de ressources humaines, votre principale préoccupation, il y a déjà une importante pénurie. Avec nos partenaires, les autres ministères, nous avons lancé une initiative de recrutement au niveau d'entrée. Nous avons aussi prévu un programme de perfectionnement sur deux ans pour que ces nouvelles recrues puissent, avec de la formation et des contrôles, atteindre le rendement qu'on attend de fonctionnaires plus chevronnés.

De plus, avec différents ministères, nous travaillons à élaborer des pratiques spécialisées de recrutement dans différentes communautés. Nous en sommes encore à l'étape du diagnostic, car ce n'est pas en tenant pour acquis que tous les ministères ont les mêmes besoins qu'on pourra trouver la solution. Voilà donc où nous en sommes.

● (0940)

Mme Peggy Nash: Merci.

Je suis curieuse : vous avez dit que la fonction publique compte environ 185 000 employés. Quelle proportion de ces employés prendront leur retraite d'ici cinq ans, selon vous?

M. Donald Lemaire: Les données que nous avons d'ici à l'an 2010 nous indiquent qu'environ 40 p. 100 de l'effectif sera admissible à la retraite. Vont-ils la prendre? Nous ne le savons pas. Certaines personnes restent plus longtemps que d'autres. Si je me souviens bien, ce sont les données que nous avons.

Mme Peggy Nash: Quarante pour cent — ça représente tout un défi.

M. Donald Lemaire: Oui, d'ici 2010.

Mme Maria Barrados: Ça ne veut pas dire qu'ils vont tous prendre leur retraite. Il y a des tendances très intéressantes à la fonction publique. Les spécialistes de la gestion des ressources

humaines prennent leur retraite dès qu'ils atteignent l'âge de 55 ans. Peut-être qu'ils savent des choses que nous ne savons pas. Les autres prennent habituellement leur retraite au cours des cinq ou six années suivantes. Ça dépend vraiment de leur travail.

Mme Peggy Nash: Je vous remercie.

Je suis heureuse de vous entendre dire que les étudiants aujourd'hui désirent venir travailler à la fonction publique. Je crois qu'à une certaine époque, il y avait beaucoup de mépris à l'endroit du personnel de la fonction publique.

Personnellement, j'ai beaucoup de respect pour eux. Je crois que leur contribution est très utile. L'une des choses importantes dans notre fonction publique, c'est qu'il n'y ait pas d'accusations de partialité. J'ai d'ailleurs remarqué dans le rapport qu'on accordait beaucoup d'importance à l'impartialité et au mérite, deux choses qui, selon moi, nous tiennent tous à coeur.

Il y a une question en particulier que j'aimerais aborder — elle a été soulevée dans ma circonscription à Toronto; il s'agit du programme fédéral d'emploi pour étudiants. On m'a demandé non pas d'approuver les embauches, mais plutôt l'autorisation de financer les postes qui allaient être offerts pour l'été. J'ai posé des questions sur les critères de ce programme.

Je vous vois hocher la tête. Peut-être que ce n'est pas habituel, mais on m'a demandé d'intervenir, et je trouvais qu'il était très inhabituel pour moi d'examiner cette question, parce que nous voulons justement éviter la partialité.

Mais j'avais aussi des questions concernant le fonctionnement du programme. On m'a dit que le but du programme était d'offrir à des étudiants de l'expérience en milieu de travail pour l'été, et qu'on ciblait surtout les étudiants défavorisés. Lorsque j'ai demandé sur quoi on se fondait, on m'a donné comme réponse les données du recensement de 2001, le nombre d'étudiants dans la circonscription et le pourcentage des étudiants en chômage. Ces mesures me semblaient très vagues cinq ans plus tard. Mais c'est ce qu'on m'a dit.

Lorsque j'ai demandé si on exigeait que les étudiants engagés viennent de la circonscription, on m'a répondu que non, et qu'il n'y avait aucune mesure particulière pour rejoindre les régions particulièrement défavorisées de ma circonscription. Peut-être qu'on m'a mal informée, mais il me semblait que c'était une façon étrange de mettre en oeuvre ce genre de programmes.

Peut-être qu'on m'a mal informée. Peut-être que vous pourriez expliquer le but de ce programme, parce que ça concerne l'embauche.

● (0945)

Mme Maria Barrados: Je suis un peu perplexe face à l'explication qui vous a été donnée. Peut-être que nous pourrions effectuer un suivi auprès de votre bureau et obtenir certains des détails, parce que le programme ne fonctionne pas de cette façon, enfin, selon moi.

Les étudiants doivent faire une demande pour participer au programme. Nous recevons beaucoup de demandes — 9 000 étudiants postulent ces emplois. Ensuite, nous recevons des demandes des ministères pour certains types d'emplois. Les ministères précisent le domaine dans lequel l'étudiant demandé fait ses études, par exemple en sciences ou en statistique.

À la Commission de la fonction publique, nous consultons les bases de données. Nous leur fournissons les noms de cinq candidats potentiels, et ils peuvent choisir dans ce bassin. Voilà comment le programme fonctionne.

Il y a peut-être un autre processus dans les ministères pour déterminer le nombre d'étudiants à embaucher, mais nous ne participons pas à ce processus. Nous nous occupons des demandes d'emploi des étudiants. Ils font directement une demande. Nous sommes impartiaux afin d'accorder aux étudiants une chance égale.

Par le passé, nous avons eu certains problèmes avec des demandes. On aurait, par exemple, une demande pour un candidat avec un baccalauréat en anthropologie, un certificat en secourisme et la connaissance d'une langue obscure. On se retrouvait alors avec un seul candidat. Nous étions contre cette pratique, et nous en avons parlé lors de la dernière vérification.

Nous avons vérifié que cette pratique n'était plus utilisée, parce que tous les étudiants sont censés avoir une chance égale. Mais nous allons vérifier auprès de votre bureau...

La présidente: Je me demandais simplement s'il y avait deux programmes différents. Le programme dont Mme Nash parle est celui qui accorde des subventions à des employeurs pour qu'ils embauchent des étudiants l'été. Ils ne sont pas embauchés par l'intermédiaire de la fonction publique. Voilà la différence.

Mme Maria Barrados: D'accord. Je suis soulagée, parce que nous avons toujours fait preuve d'impartialité, et nous...

M. Chris Warkentin (Peace River, PCC): Ce programme s'adresse à différents organismes caritatifs, etc. — les organismes d'une circonscription — donc il y a une différence.

Mme Peggy Nash: Et vous ne participez pas à l'établissement des critères ou vous ne vous assurez pas que le processus est transparent? Avons-nous cette tâche relativement au programme que je décris?

Mme Maria Barrados: Dans l'autre programme, dans le cadre duquel le gouvernement aide le secteur privé, non, mais les programmes dans le cadre desquels un ministère participe à l'établissement des critères pour l'embauche de fonctionnaires, absolument, oui, parce que nous voulons nous assurer que ce processus est impartial.

La présidente: Monsieur Alghabra.

M. Omar Alghabra (Mississauga—Erindale, Lib.): Merci, madame la présidente.

Bonjour tout le monde, et merci d'être ici aujourd'hui.

J'ai quelques questions. D'abord, j'ai cru détecter certaines réserves en écoutant vos remarques sur la façon dont votre commission remet ses rapports. Pouvez-vous nous en dire davantage sur le mécanisme et comment selon vous il pourrait être amélioré?

Mme Maria Barrados: Oui. Quand la Loi sur la modernisation de la fonction publique était à l'étude, certaines décisions ont été prises pour renforcer l'indépendance de la Commission de la fonction publique. Ainsi, il y avait la nomination de la personne qui dirige la Commission et le renvoi des commissaires. L'autre visait une disposition qui ferait que la Commission relève directement du Parlement, lui permettant ainsi de faire un rapport quand elle le juge important, et directement au Parlement. À l'époque, tout le monde a cru qu'il s'agissait de relever directement du Président de la Chambre, sans passer par un ministre. Il y a toute une procédure à suivre pour faire rapport par l'intermédiaire d'un ministre: il faut donner un préavis et travailler avec le cabinet du ministre.

Quand la loi a été promulguée, j'avais deux rapports qui étaient à mon avis urgents et qui étaient opportuns. Je croyais qu'il était certainement très important de publier le rapport sur l'Agence spatiale, précisant qu'il fallait quelqu'un de nouveau à la tête de

l'Agence pour régler un problème. J'estimais aussi important de publier le rapport du commissaire à la vie privée, étant donné qu'un comité du Parlement s'était montré très préoccupé quant à la délégation de pouvoirs au commissaire à la vie privée.

Quand je me suis renseignée sur la façon de faire, croyant que je pouvais simplement m'adresser au Président en déposant chez lui mon rapport, j'ai appris que la loi ne prévoyait pas un dépôt chez le Président, et qu'il fallait donc passer par le ministre.

Une voix: Qui vous a dit cela?

Mme Maria Barrados: Le greffier de la Chambre des communes et le légiste.

• (0950)

M. Omar Alghabra: Comment pouvons-nous améliorer cette procédure?

Mme Maria Barrados: Je voudrais que soit modifiée la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. J'ai proposé qu'on le fasse dans le cadre du projet de loi C-2, Loi sur l'imputabilité, mais comme on n'y traitait pas vraiment de la Commission de la fonction publique, et cette suggestion a été rejetée. Ce n'était pas le bon moyen. Je proposerais qu'on le fasse dans le cadre d'amendements divers. Si ça ne fonctionne pas, je vais le demander à chaque occasion que je trouverai, parce que c'est à mon avis important.

Cela étant dit, il n'y a eu aucune ingérence de la part de la ministre du Patrimoine canadien quand j'ai déposé les rapports que je voulais, à ma façon.

M. Omar Alghabra: Merci de cette réponse.

Ma deuxième question se rapporte au fait qu'on parle beaucoup de la responsabilité de la Commission dans la protection du principe du mérite et de la non-partisanerie, mais je me pose des questions sur l'importance de la diversité. Quelle est la perception de la Commission au sujet de la diversité? Y a-t-il eu de la diversité, tant du point de vue des sexes que des minorités visibles? Avez-vous des statistiques, particulièrement pour les postes supérieurs, et non simplement de niveau général? S'il y a place à l'amélioration, avez-vous prévu des moyens d'améliorer les choses?

Mme Maria Barrados: Oui, en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, il nous incombe d'éliminer les obstacles à l'emploi dans la fonction publique. Nous surveillons donc la situation de près, pour voir quels sortes d'obstacles existent et ce qu'en disent les statistiques.

Du point de vue de la représentativité, si on tient compte de la disponibilité de la main-d'oeuvre, nous constatons qu'en général, les femmes sont assez bien représentées, même peut-être un peu surreprésentée, au total, et que les personnes handicapées sont assez bien représentées, de même que les Autochtones, mais il y a un aspect particulier à la situation des Autochtones. Par ailleurs, les minorités visibles sont sous-représentées par rapport à leur disponibilité dans la population active.

Si on tient compte des cadres, la question de la représentativité n'est pas aussi rose. Il y a une sous-représentation partout. Pour tous les cadres supérieurs, il y a une sous-représentation de ces groupes.

Pour les minorités visibles, c'est un élément qui me donne plus de soucis, en grande partie parce que notre société évolue et qu'à mon avis, il est très important que la fonction publique soit un bon reflet de la société qu'elle sert.

Nous avons lancé une étude que nous appelons l'étude du déclin de la représentation au cours du recrutement, après avoir constaté que les minorités visibles sont surreprésentées dans les demandes d'emploi à la fonction publique, mais sous-représentées dans le nombre d'emplois obtenus. Nous avons entrepris une étude statistique de ce que nous appelons le déclin de la représentation au cours du recrutement. Nous allons approfondir l'analyse pour essayer de déterminer exactement quels sont les obstacles et les causes de ce phénomène: la fonction publique intéresse beaucoup les demandeurs d'emploi de ce groupe, mais ils n'obtiennent pas d'emplois de manière proportionnelle.

C'est Linda qui est chargée de ce travail et elle a peut-être quelques mots à ajouter.

Mme Linda Gobeil (vice-présidente, Direction générale des politiques, Commission de la fonction publique du Canada): En plus de ce que vient de dire la présidente, je pense qu'il est intéressant de préciser que nos efforts relatifs aux politiques globales d'équité en emploi, etc. — dialoguer avec les ministères, tenir des conférences, s'assurer que tous les outils sont à la disposition des ministères —, s'ajoute le préambule de la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique, qui traite de l'importance d'avoir une fonction publique très représentative de la population canadienne; j'oublie le libellé exact.

J'aimerais parler de l'un des processus que nous avons récemment lancé au sujet... La présidente a parlé du fait que pour les cadres, il y a encore des lacunes dans la représentativité des minorités visibles. Nous venons de lancer un processus de sélection visant la création d'un répertoire. Si je ne m'abuse, et c'est assez récent puisque cela remonte à mars dernier, nous avons accepté 41 candidats, très qualifiés, dans ce répertoire. Encore une fois, si je ne m'abuse, je crois que jusqu'ici les ministères ont embauché cinq de ces personnes et que d'ici la fin du mois, cinq autres le seront. Nous avons donc des programmes pour aider les ministères à atteindre leurs objectifs d'équité en emploi et à combler les écarts qui restent pour ce groupe désigné.

• (0955)

M. Omar Alghabra: Puis-je formuler une brève observation?

La présidente: Je crois que vous avez largement dépassé le temps prévu. Vous aurez une autre chance.

Monsieur Wallace, c'est à vous.

M. Mike Wallace (Burlington, PCC): Merci, madame la présidente.

Bienvenue. Vous avez déjà répondu à certaines de mes questions.

Qu'est-ce qu'un EX? Qu'est-ce que cela signifie? Je ne comprends pas ce sigle, EX. Est-ce pour exécutif? Bien, merci.

Mme Maria Barrados: Quelques précisions au sujet des EX. Il s'agit en général de directeurs, de directeurs généraux et de sous-ministres adjoints. Il y a une catégorie différente pour les sous-ministres, ce sont des SM. Les sous-ministres ne font pas partie du mandat de la Commission de la fonction publique et nous ne sommes donc pas chargés de leur dotation, mais nous le sommes pour tout le personnel de direction et ceux qui en relèvent. Sous le groupe des EX, il y a une grande diversité de classifications.

M. Mike Wallace: Ma première question se rapporte à l'un de vos propos de ce matin: vous dites les tenir responsables des mesures de dotation. Vous pouvez faire une vérification, mais quels pouvoirs avez-vous, après la vérification?

Mme Maria Barrados: Nous avons des pouvoirs assez inhabituels et c'est ce qui fait de nous un organisme unique en son genre. Contrairement à la vérificatrice générale qui a pour rôle de faire des vérifications et de produire des rapports, nous faisons des vérifications et nous prenons des mesures correctives. Voilà pourquoi dans nos rapports au Parlement, nous disons non seulement ce que nous avons constaté, mais les mesures que nous avons prises.

Nous avons quelques instruments pour cela. Il y a d'abord la délégation: nous pouvons assortir la délégation de pouvoirs de conditions et nous pouvons intervenir dans le processus de dotation. Nous retirons parfois ces pouvoirs et en d'autres occasions, nous combinons les mesures. Dans le cas de l'Agence spatiale canadienne, nous avons enlevé certaines délégations et nous avons imposé des conditions très strictes, comme l'approbation par la Commission de toute mesure de dotation à l'avenir.

Nous avons aussi le pouvoir de révoquer l'attribution d'un poste, de manière que si la dotation ne s'est pas faite en bonne et due forme, nous pouvons retirer les postes accordés.

L'ancienne loi nous permettait de le faire pour tous les postes. Avec la nouvelle loi, un tribunal de dotation est créé, et on le fait pour les concours internes. Mais nous pouvons le faire lorsqu'il y a fraude, activité politique indue et pour tout concours externe incorrectement doté. Nous pouvons alors révoquer l'attribution du poste.

M. Mike Wallace: J'ai une question d'ordre financier. Je suis nouveau ici et j'ignore bien des choses mais vous nous dites que vous avez cédé beaucoup de vos responsabilités en matière d'embauche et de dotation. D'un point de vue pratique, vous fixez encore les politiques, mais ce sont les ministères qui les administrent. Vous dépensez toujours 64 millions de dollars pour les services de recrutement et d'évaluation, mais je ne comprends vraiment pas le chiffre de 47 millions de dollars consacrés aux activités destinées à préserver l'intégrité de la dotation dans la fonction publique ainsi que la neutralité politique. À quoi sert cet argent? Que faites-vous?

Mme Maria Barrados: C'est une bonne question?

Une partie de la somme de 67 millions de dollars consacrée aux services de recrutement et d'évaluation est destinée à regrouper ces choses. Il s'agit d'un bloc d'activités.

Il y a un élément que nous appelons le centre d'évaluation psychologique. Il s'agit des personnes responsables des tests linguistiques, de toutes les évaluations psychologiques et aussi des besoins spéciaux pour l'évaluation des employés. C'est une partie de ce service qui représente environ 10 millions de dollars.

Je vous ai parlé plus tôt des systèmes dont nous avons besoin pour les zones de sélection nationales. Ces systèmes sont destinés à l'ensemble du gouvernement et non seulement à la commission. Cela a fait monter nos dépenses des dernières années d'environ 10 à 12 millions de dollars par an. Il s'agit de coûts globaux.

Vous voyez là des coûts entiers. Ils comprennent les programmes d'emploi pour étudiants que nous gérons pour le gouvernement, les programmes de recrutement au niveau postsecondaire que nous gérons aussi pour le gouvernement, de même que les programmes de recrutement spécialisés et le site Web jobs-emplois.gc.ca. Nous gérons tout cela, et nous nous assurons de leur intégrité, de leur équité et de leur impartialité. Il y a aussi notre structure de bureaux régionaux.

Ce qui change avec la nouvelle loi, c'est que certains de ces éléments seront désormais discrétionnaires, plutôt qu'obligatoires. S'ils ne sont pas utilisés, les dépenses baisseront et c'est ce que vous pourrez observer, pour ces éléments.

Il y a beaucoup de réductions dans l'ensemble du système et nous parlons des activités de 170 000 personnes.

Vous demandez ensuite ce qu'on trouve quand on ouvre des boîtes des 47 millions de dollars. Il s'agit des enquêtes particulières et des enquêtes relatives aux appels dont nous avons le mandat. Nous menons environ 500 ou 600 enquêtes qui pourraient déboucher sur la perte de leur emploi pour les personnes visées. Il s'agit d'enquêtes quasi-judiciaires, nous parlons de tribunaux administratifs.

Nous avons une fonction de vérification qui respecte les normes du vérificateur général.

Nous avons des délégations dans 80 ministères et organismes, dont nous assurons la surveillance.

Nous devons donner des conseils pour que le système fonctionne bien puisque nous traversons une transformation importante.

Nous avons donc tout un ensemble d'activités, en plus de la gestion de la commission. Les coûts s'additionnent pour donner le résultat que vous voyez.

• (1000)

M. Mike Wallace: La commission elle-même compte-t-elle environ 1 000 employés?

Mme Maria Barrados: Oui.

M. Mike Wallace: Et ce sont les 47 millions de dollars dont nous venons de parler qui servent à payer leurs salaires?

Mme Maria Barrados: Non, les salaires sont payés à partir du montant total. Des 1 000 employés, nous avons environ 250 employés affectés directement au recrutement et à l'évaluation. Les employés travaillant dans le secteur des systèmes sont considérés séparément, puisqu'il s'agit de coûts entiers.

M. Mike Wallace: Du côté du recrutement, nous trouvons l'annonce et la promotion des postes à pourvoir. Étant donné le changement et la façon dont c'est structuré, cet aspect a-t-il été transféré aux ministères ou encore à leurs budgets pour que ces derniers s'acquittent de cette tâche, ou continuez-vous de vous occuper de l'annonce et de la promotion des postes à pourvoir?

Mme Maria Barrados: Nous le faisons pour les programmes centralisés. Ainsi, il y a le programme destiné aux étudiants, comme je le disais, le recrutement au niveau postsecondaire, et nous gérons le système d'emploi, le système du www.emplois.gc.ca, qui est pour tout le gouvernement.

Les grands changements, c'est qu'en vertu de la loi précédente, les ministères étaient forcés de s'adresser à la Commission de la fonction publique; ils devaient le faire. En vertu du nouveau système, c'est aux ministères de décider. Nous avons constaté que notre charge de travail n'avait pas diminué. Je m'attendais à ce que la charge de travail soit moins importante. Nous avions en fait mis en disponibilité près de 90 personnes en préparation de ces change-

ments afin de les réaffecter aux vérificateurs, parce que lorsque j'ai pris mon poste il n'y avait pas de vérificateurs, ce qui fait que je dois refaire le groupe de la vérification et je dois remodeler mes services centralisés afin qu'ils soient conformes au groupe de la vérification. Je ne l'ai pas encore fait, alors ces personnes sont très occupées.

M. Mike Wallace: D'un point de vue financier...

La présidente: Je crois que vous n'avez plus de temps. Merci.

M. Mike Wallace: Je crois que je devrai me procurer une montre, parce que j'aurais pu jurer que mon temps...

La présidente: Huit minutes.

Monsieur Bains.

J'ai été particulièrement indulgente à venir jusqu'à maintenant.

M. Mike Wallace: Merci, madame la présidente, de votre indulgence.

L'hon. Navdeep Bains: Merci beaucoup.

Je voudrais poursuivre dans la même veine. Vous avez indiqué que les ministères s'adressent toujours à vous et que vous aviez prévu une réduction de la charge de travail. Quelle en est la raison? Ils ont reçu les pouvoirs nécessaires, ils disposent d'un cadre de travail et ils comprennent les processus. Ils devraient être des experts dans le domaine, étant donné qu'il s'agit de l'un de leurs domaines de compétence. La nouvelle loi les habilite, et pourtant ils continuent de s'adresser à vous. Pourquoi?

• (1005)

Mme Maria Barrados: En fait, ils n'ont pas l'expertise nécessaire pour mettre ces processus en marche. La prise de décision se fait au sein du ministère. Auparavant, par exemple, les nominations à des postes de directeurs étaient toutes réalisées par la commission, ce qui fait que nous nous chargions des nominations. Aujourd'hui, nous pouvons entamer le processus pour les ministères, mais ces derniers doivent se charger de la nomination. Les gens continuent de s'adresser à nous de façon régulière pour ce qui est du travail visant à s'assurer que le processus est accompli de façon appropriée.

L'hon. Navdeep Bains: Encore une fois, en ce qui concerne les vérifications — je connais les questions qui ont été posées auparavant — je veux simplement un éclaircissement. Vous indiquez qu'il y a deux composantes, les vérifications — et nous allons parler de l'Agence spatiale canadienne — et puis après la vérification, il y a également une notion de conformité, selon laquelle si 48 p. 100 des nominations ne sont pas fondées sur le mérite, alors il faut corriger ce système. Ensuite, vous avez indiqué que vous pourriez même annuler des nominations. L'avez-vous fait à venir jusqu'à maintenant, dans le cadre de votre mandat?

Mme Maria Barrados: Oui.

L'hon. Navdeep Bains: D'accord.

Par exemple, certains gestionnaires ont pris ce type de décision, et ont embauché des employés. Est-ce que ces gestionnaires ont été révoqués?

Mme Maria Barrados: La façon dont la loi est structurée, nous pouvons annuler une nomination, mais nous ne pouvons pas révoquer le gestionnaire. Si la nomination n'a pas été faite correctement, nous pouvons la révoquer. Nous l'avons fait, et nous continuons de le faire. Cela revient à la question de mes coûts: toutes les décisions de la Commission de la fonction publique peuvent faire l'objet d'un contrôle judiciaire — et je dois souvent me présenter devant les tribunaux.

L'hon. Navdeep Bains: Pouvez-vous indiquer le nombre de personnes dont la nomination a été annulée? Pouvez-vous nous transmettre cette information?

Mme Maria Barrados: Oui, je peux vous communiquer cette information. Je ne connais pas le nombre par coeur, mais je pourrais peut-être revenir devant le comité et vous donner les chiffres exacts.

L'hon. Navdeep Bains: Je voudrais reparler des questions de mon collègue en ce qui concerne les pratiques d'embauche pour les minorités visibles, vous avez indiqué qu'il y avait davantage de demandes mais moins d'emplois. Il s'agit de la tendance que vous avez observée, selon vos données. Pouvez-vous nous dire si les emplois qui ont été offerts sont davantage au niveau d'entrée ou à un niveau supérieur? Avez-vous ce type de ventilation des données statistiques portant sur le type d'emploi et sur l'endroit où les membres des minorités visibles sont placés? S'agit-il davantage du niveau d'entrée ou d'un niveau supérieur du point de vue des différentes possibilités d'emplois qui leur sont offertes?

Mme Maria Barrados: Nous savons qu'il existe un problème au niveau supérieur; les minorités visibles n'y sont pas représentées suffisamment. La majorité des nominations réalisées sont en-deçà du niveau de la direction pour toutes les nominations. Le nombre de nominations au niveau de la direction est d'environ 600 par année, alors qu'au niveau inférieur nous parlons de milliers et de milliers de nominations.

Ainsi, je ne sais pas si vous en avez beaucoup du point de vue des différents types de groupes.

L'hon. Navdeep Bains: Certaines personnes ont soutenu, auparavant, que les gens ne présentent pas de demandes; j'ai entendu cette déclaration à plusieurs reprises. Nous voulons que la société soit reflétée dans le secteur public, mais les gens ne présentent pas de demandes. C'est la réponse la plus souvent obtenue. Maintenant que les gens présentent des demandes, pouvez-vous nous parler des obstacles auxquels ils font face? Je sais que vous n'avez pas réalisé de vérification, vous travaillez à la rédaction d'un rapport, mais selon ce rapport... Premièrement, avez-vous établi une date d'échéance pour ce rapport, pour cette analyse en particulier?

Mme Maria Barrados: Nous aimerions le faire, non pas pour le rapport annuel prochain, parce qu'il est en train d'être rédigé, mais pour le suivant.

Certaines choses sont évidentes. On ne semble pas comprendre comment remplir les demandes. Il s'agit d'un processus technique au gouvernement; les fonctionnaires établissent un certain nombre d'exigences auxquelles les candidats doivent satisfaire. S'ils ne respectent pas l'une des exigences, leur demande ne sera pas retenue.

Une grande partie de la présélection se fait automatiquement. Il s'agit d'un système et non d'une personne qui intervient. La présélection est un processus automatique. Donc c'est de toute évidence un aspect que nous devons examiner.

Je veux savoir où se situe cette diminution, parce que cela explique... Je pense qu'il existe différentes explications. Il y a des gens qui ne remplissent pas de demandes mais l'une des analyses que nous avons faites indique qu'un certain nombre de personnes n'étaient pas citoyennes canadiennes, et nous accordons la préférence aux citoyens canadiens. Cela réduit le nombre. C'est vraiment un aspect sur lequel nous devons travailler.

La présidente: Nous en sommes maintenant à un tour de cinq minutes, et vos cinq minutes sont écoulées.

Madame St-Hilaire.

[Français]

Mme Caroline St-Hilaire (Longueuil—Pierre-Boucher, BQ): Merci, madame la présidente. Bonjour, madame Barrados.

Êtes-vous responsable de la dotation au ministère de la Défense nationale?

• (1010)

Mme Maria Barrados: Nous ne sommes responsables que des civils.

Mme Caroline St-Hilaire: Par conséquent, si je comprends bien, les problèmes dont on a entendu parler récemment et qui ont trait au français au ministère de la Défense nationale depuis 30 ans ne sont pas uniquement de votre ressort. Doit-on comprendre que vous ne pourriez pas nécessairement annuler le pouvoir de dotation?

Mme Maria Barrados: Ce n'est pas ce qu'il faut comprendre. Si je me souviens bien, ce problème est plus répandu du côté des militaires. Nous sommes responsables des nominations et du processus de dotation du côté civil. Dans de tels cas, il s'agit d'un des critères pour obtenir un poste. Le niveau de langue du poste constitue donc un élément d'évaluation.

Mme Caroline St-Hilaire: Avez-vous déjà procédé à une annulation de pouvoir de délégation?

Mme Maria Barrados: Oui, mais ce n'était pas pour une question de la langue. C'était plutôt lié au mérite. La langue est un élément d'évaluation du mérite.

Mme Louise Thibault: J'aimerais revenir sur cette question, madame Barrados.

Selon moi, quand on cherche à combler un poste conformément à la planification qui a été faite par le service des ressources humaines, on détermine quelles sont les exigences de base.

Si les gestionnaires ont établi qu'une des exigences de base était le bilinguisme, cela veut dire que la personne engagée, lorsqu'elle entrera en poste, devra fonctionner autant en français qu'en anglais. On ne peut pas attendre qu'elle suive une formation pendant un an, quelle que soit la personne. Ce peut être un anglophone, un francophone ou un allophone, mais ce doit être une personne bilingue qui maîtrise les deux langues.

Cela devient donc une question de principe : il faut posséder ces deux langues. On ne peut pas faire de passe-droit et dire que cette biologiste, cette recherchiste ou cette statisticienne est excellente, même si elle n'est pas bilingue. Elle doit être bilingue.

Si un ministère comble des postes — je sais que vous n'êtes pas responsable du côté des Forces armées, mais que vous l'êtes du côté civil — et ne respecte systématiquement pas ce principe de base, il faut que quelque chose soit fait, n'est-ce pas?

Mme Maria Barrados: Oui.

Mme Louise Thibault: Cela est de votre ressort, non? Dans le cas des Forces armées, qui en a la responsabilité? Nous voulons être bien informés afin de questionner la bonne personne.

Mme Maria Barrados: Nous ne nous occupons pas des nominations. Ce doit être un militaire.

Mme Louise Thibault: C'est bien, je vous remercie. On va s'adresser à la bonne personne.

Je crois que cette question est très importante. Cela ne regarde pas seulement la commissaire aux langues officielles. Cette question est très large. On ne respecte pas ce principe et ce, depuis 30 ans, principe qui est très important pour tous les Canadiens, Canadiennes, Québécois et Québécoises. Selon nous, c'est assez.

Mme Maria Barrados: Je peux ajouter qu'à l'intérieur du système qui nous permet de déterminer les exigences d'un poste, nous pouvons déterminer s'il s'agit d'une exigence impérative ou non impérative.

Mme Louise Thibault: Tout à fait. Je suis d'accord avec vous, madame Barrados.

Dans le document que nous avons reçu ce matin, on dit que le montant de votre budget diminuera. Pour 2006-2007, votre budget est de 112 millions de dollars, soit 106 millions de dollars, plus 6 millions de dollars de revenus. J'aurai peut-être l'occasion de vous poser une question au sujet des 6 millions de dollars. En 2008-2009, votre budget sera de 91 millions de dollars, mais le nombre de vos équivalents temps plein augmentera.

Il doit y avoir une excellente raison à cela, madame Barrados, et j'aimerais la connaître. Il est très rare que le budget diminue alors que le nombre d'équivalents temps plein augmente. Habituellement, les salaires des employés coûtent très cher.

Mme Maria Barrados: C'est en fonction du montant d'argent alloué pour tout le système informatique, pour les deux premières années.

• (1015)

Mme Louise Thibault: Vous aviez raison, monsieur le chercheur.

Mme Maria Barrados: C'est le système informatique pour tout le gouvernement. C'est un montant alloué pour des consultants et des contrats. Les autres chiffres sont des estimations. La CFP aura les mêmes difficultés que les autres. Beaucoup de gens de hauts niveaux prendront leur retraite et d'autres seront embauchés à des niveaux inférieurs.

La présidente: Merci, madame Barrados.

Monsieur Albrecht, s'il vous plaît.

[Traduction]

M. Harold Albrecht (Kitchener—Conestoga, PCC): Je vous remercie, madame la présidente.

Je vous remercie d'être ici aujourd'hui.

L'un des aspects qui me préoccupent, c'est que nous semblons continuellement ajouter des niveaux de surveillance et de vérification. Je sais que c'est une réalité qui existe dans notre société, malheureusement. C'est certainement une des questions qui me préoccupent à savoir de combien d'organismes de surveillance avons-nous besoin pour surveiller ceux qui surveillent.

Cela dit, je peux constater grâce à l'exemple que vous nous avez donné ce matin en ce qui concerne l'Agence spatiale canadienne un niveau de non-conformité de 48 p. 100, de même que l'exemple de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Aux pages 21 et 22 de votre rapport de 2005, vous mentionnez un groupe pour lequel sur 25 nominations, aucune n'était conforme aux règles. Il s'agit de toute évidence d'une grande source de préoccupation.

Puis j'ai également constaté qu'en ce qui concerne la Commission des plaintes du public contre la GRC, il y a des plaintes importantes. Il me semble qu'un groupe dont la mission est d'entendre les plaintes du public ferait tout ce qu'il peut pour ne pas faire l'objet de plaintes.

Des voix: Oh, oh!

M. Harold Albrecht: Cela dit, j'ai deux questions à vous poser. Tout d'abord, à quel stade une vérification est-elle déclenchée? À la suite d'une plainte ou d'une centaine de plaintes? Est-ce que les vérifications se font de façon aléatoire? Est-ce qu'elles sont faites périodiquement?

Deuxièmement, si mes calculs sont bons, vous avez un employé pour 185 fonctionnaires, parce que vous dites que vous êtes responsable d'un effectif de 185 000 personnes, et que vous avez environ 1 000 employés. Je sais bien qu'ils ne s'occupent pas tous de gestion; il s'agit du total. Mais pourriez-vous me donner une idée du ratio qui serait idéal, ou du nombre d'employés nécessaires pour faire ce travail correctement.

Mme Maria Barrados: Très bien, je vais commencer par votre question sur la vérification et ce qui déclenche une vérification.

Nous sommes en train de mettre sur pied un système qui, selon moi, devrait être entièrement fondé sur le risque, ce qui signifie que nous signalons les problèmes. L'objectif de notre système de surveillance et la surveillance de nos délégations de pouvoir, c'est de repérer les signes avant-coureurs de problèmes. Donc, selon l'approche que nous adoptons, si les administrateurs de ministères et d'organismes ont un problème, ils doivent le régler parce qu'autrement je leur écrirai.

Donc lorsque je parle de la santé générale du système, cela traduit les résultats de la surveillance que nous exerçons. Nous écrivons aux ministères pour leur indiquer que nous avons constaté un problème.

M. Harold Albrecht: Comment faites-vous pour déterminer qu'il existe un problème? C'est la question que je me pose.

Mme Maria Barrados: Cela fait partie de notre entente de délégation. Nous disons en quoi consistent les responsabilités en matière de dotation, nos attentes quant au déroulement du processus et le type de mesures qu'il faut surveiller.

Nous examinons le nombre d'avis de concours qui sont publiés; nous examinons la façon dont vous faites connaître les postes à doter. Est-ce que vous publiez des avis de concours? Est-ce que vous faites surtout de la dotation sans publier d'avis de concours? Nous examinons le type de plaintes dont vous faites l'objet. Nous examinons la satisfaction des employés. Nous examinons la représentativité. Un grand nombre de ces démarches peuvent se faire sans intrusion, si nous concevons des systèmes qui nous permettent d'obtenir des données qui nous signalent l'existence de problèmes.

Dans le cas d'une petite organisation ayant un effectif de 10 employés et où nous pouvons constater l'existence d'un grave problème, je rencontrerai la personne et lui demanderai: quelles mesures êtes-vous en train de prendre pour corriger le problème? Nous nous attendons à ce qu'il soit corrigé. Nous aurons des gens qui leur expliqueront comment procéder puis nous retournerons pour nous assurer qu'ils ont réglé le problème. Donc le système que nous voulons instaurer est un système axé sur les risques.

Vous en avez cité des exemples, entre autres celui de la Commission d'examen des plaintes contre la police militaire; TPSGC en est un autre exemple où en fait on nous a demandé d'intervenir. À TPSGC, l'administrateur connaissait un problème. Ils travaillaient avec les syndicats, les syndicats n'étaient pas satisfaits de ce qui était fait et tout le monde a accepté que nous intervenions. Dans le cas de la Commission des plaintes contre la police militaire, il y avait de nombreuses plaintes de la part du personnel et un certain nombre de plaintes de la part des syndicats. Nous sommes donc allés faire une vérification sur place.

En ce qui concerne votre question à propos de la taille idéale, je ne suis pas sûre d'avoir une réponse satisfaisante.

M. Harold Albrecht: Je me demandais simplement si vous aviez une opinion à ce sujet.

Mme Maria Barrados: C'est une très bonne question, et une question qui me préoccupe, et étant donné que le système est en pleine transition, je ne suis pas vraiment sûre du résultat final.

En ce qui concerne les vérifications, si je me compare à la vérificatrice générale, je sais que je n'ai pas la capacité de vérification dont j'ai besoin. Son univers est différent et son mandat est différent; je comprends tout cela. Mais je n'ai pas la capacité de vérification dont j'ai besoin, parce que pour faire le genre de travail que nous faisons, où j'établis les conditions des délégations et où je révoque les emplois, je tiens à m'assurer que nous faisons les choses tout à fait correctement. Et je ne suis pas sûre de la taille que ce service aura, ni la forme qu'il prendra.

C'est pourquoi, pour l'instant, je ne suis pas en mesure de vous répondre.

• (1020)

M. Harold Albrecht: C'était une question plutôt philosophique. J'espère que nous n'en arriverons pas au stade où nous aurons cinq personnes qui surveillent cinq personnes, ou quelque chose du genre. Je sais que c'est une situation extrême, mais...

La présidente: Monsieur Alghabra.

M. Omar Alghabra: Je vous remercie, madame la présidente.

J'aimerais reprendre ma question là où j'ai dû m'arrêter par manque de temps. Tout d'abord, je tiens à préciser que je ne crois pas forcément que les quotas arbitraires soient la façon appropriée de s'assurer que la fonction publique soit représentative de la société, mais je suis convaincu nous avons une responsabilité, et que la fonction publique a la responsabilité de travailler plus fort pour s'assurer que nous rejoignons mieux les minorités visibles ou les personnes sous-représentées et que les règles du jeu sont équitables pour tous ceux qui présentent une demande d'emploi.

Vous avez indiqué que tout ce que nous disons ici est important donc je tenais à le préciser.

La question que j'aimerais vous poser est la suivante. Est-ce que vous déposerez automatiquement auprès de notre comité les prochains rapports que vous allez préparer cette année et peut-être l'année prochaine ou devons-nous vous en faire la demande?

Mme Maria Barrados: Je crois comprendre que ce rapport est automatiquement renvoyé au comité.

M. Omar Alghabra: Et je ne suis pas sûr si vous avez répondu à cette question déjà: savez-vous quels sont les rapports qui seront publiés cette année?

Mme Maria Barrados: Oui, je m'attends à ce qu'un ensemble de rapports soient publiés qui formeront notre rapport annuel et qui expriment les préoccupations de la commission. Certaines de nos

préoccupations sont évidentes et ont déjà été exprimées devant votre comité — l'état de préparation et les types de changements que nous devons apporter, les préoccupations à propos de l'absence de partisanerie. Ce sont donc les préoccupations que nous avons soulevées et nous avons rassemblé nos constatations. Nous donnons également un aperçu de la situation à la fonction publique en matière d'embauche et de la taille de la fonction publique. Puis, nous attendons trois vérifications sur la dotation des postes de niveau EX, sur l'état de préparation et sur le programme pour étudiants.

Nous ne déposons pas les études statistiques auprès du Parlement. Nous publierons ces études régulièrement. Je me ferai un plaisir d'en parler, mais ce sont des études que nous publierons régulièrement.

Ce sont donc les documents qui seront publiés en octobre.

Quant aux processus selon lesquels nous publions les rapports annuels, nous en faisons un peu plus que ce que nous avons fait dans ces deux rapports spéciaux. Lorsque nous les envoyons, ils sont déposés, nous les publions et certains renseignements sont communiqués à leur sujet. Mais habituellement, en ce qui concerne le rapport annuel et cette trousse de documents, nous nous occupons de la conférence de presse. Nous proposons au comité de le mettre au courant avant la conférence de presse, s'il le veut, ou d'organiser une réunion le jour même. Je parlerai à votre présidente pour voir quelles sont les possibilités.

M. Omar Alghabra: Est-ce que vous surveillez ou examinez la structure de rémunération des fonctionnaires?

Mme Maria Barrados: Oui et non. À proprement parler, nous ne sommes pas responsables de la rémunération. Mais dès que nous commençons à examiner les promotions et le mouvement de personnel, nous constatons que nous devons examiner la classification, ce qui nous amène alors à la rémunération. Parce que certains des problèmes que nous constatons en matière de dotation sont en fait des problèmes de déplacement des employés, de reclassification et de déplacement à nouveau. Cela devient alors un problème. C'est donc effectivement un aspect que nous examinons.

M. Omar Alghabra: J'aimerais simplement préciser ma question. Est-ce que nous examinons la rémunération par rapport à la classification — de façon générale et non individuelle.

Mme Maria Barrados: Non, cela relève de l'employeur.

M. Omar Alghabra: J'entends dire que la concurrence est féroce, que la fonction publique, surtout au niveau des cadres supérieurs, fait face à une concurrence féroce de la part du secteur privé. Cela est peut-être attribuable entre autres à la rémunération qui n'est pas aussi concurrentielle que celle offerte par le secteur privé. Je me demandais si c'était un aspect que vous pourriez examiner.

• (1025)

Mme Maria Barrados: Ce n'est pas un aspect que nous examinerions. Mais comme je fais partie de cette catégorie, de toute évidence cela m'intéresse quand même.

La plupart des études dont j'ai pris connaissance indiquent que la rémunération au niveau d'entrée à la fonction publique en ce qui concerne les niveaux les plus subalternes est plus que concurrentielle et souvent plus généreuse que celle offerte dans le secteur privé. Lorsque l'on gravit les échelons, cette rémunération devient moins concurrentielle. Mais ce que nous avons omis de faire, c'est d'examiner l'ensemble du régime de rémunération, parce que la fonction publique offre des avantages qui n'existent pas dans le secteur privé. Donc les avantages sociaux comme les congés de maladie, la pension, le type de congé sont autant d'éléments dont il faut tenir compte. Quoi qu'il en soit, plus on gravit les échelons, moins ils sont concurrentiels, même lorsque l'on tient compte de l'ensemble du régime de rémunération.

La présidente: Monsieur Goldring.

M. Peter Goldring (Edmonton-Est, PCC): Je vous remercie de comparaître devant nous aujourd'hui.

Vous mentionniez dans le rapport que la Commission des plaintes contre la police militaire relève de vous. Est-ce que votre mandat s'étend également à la Commission des plaintes du public contre la GRC en ce qui concerne les exigences en matière de dotation lorsqu'ils ont des projets précis qui doivent faire l'objet d'enquêtes et qu'ils engagent du personnel pour mener l'enquête?

Mme Maria Barrados: Oui, nous sommes également responsables de la Commission des plaintes du public contre la GRC — ils ont changé de nom et j'ai tendance à confondre les noms. Nous sommes responsables de cette commission. Nous avons fait une vérification auprès de la commission, et nous n'avons pas été très satisfaits des méthodes de dotation qu'elle utilise.

M. Peter Goldring: Ce qui m'amène directement à ce que vous disiez sur l'impartialité dans le processus de dotation et comment elle se manifeste. En d'autres termes, quelles sont vos préoccupations en ce qui concerne leur façon d'embaucher le personnel? L'impression générale, c'est qu'il est très difficile d'entrer dans la fonction publique même à des postes de premier échelon. Le public en général a l'impression que beaucoup de postes sont octroyés à des amis, à d'autres personnes qui sont prioritaires, avant que leur candidature ne soit prise en considération. Il peut s'agir de nominations politiques, d'amis, de membres de leur famille ou d'autre chose. Qu'avez-vous trouvé dans votre enquête? Existe-t-il un lien commun et quel type d'exemples d'impartialité avez-vous trouvés?

Mme Maria Barrados: Parlez-vous de cas précis, ou d'une manière générale?

M. Peter Goldring: La Commission des plaintes du public contre la GRC je suppose, ainsi que l'Agence spatiale canadienne, puisque vous l'avez mentionnée.

Mme Maria Barrados: Dans ces deux cas précis, les résultats de l'enquête indiquent aucune influence politique, un aspect important que nous n'avons pas trouvé. Cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas, mais nous ne l'avons pas constaté. Nous avons constaté que beaucoup de gens sont choisis, on leur dit : « Nous allons manipuler le système pour vous donner ce poste. » Et c'est cela qui est préoccupant. Le système est manipulé pour faire rentrer des gens qui ont été choisis à l'avance.

Ce n'est pas ce à quoi nous nous attendons, parce que le système dit équité, accès et transparence, c'est pourquoi cela nous inquiète beaucoup.

Il y a d'autres choses à signaler pour la fonction publique, l'une étant que nous avons un système prioritaire et que nous nous attendons à ce qu'il soit respecté. Si en tant que fonctionnaire vous

êtes mis à pied ou si vous êtes en congé sans solde, vous avez une priorité pour un poste. On s'attend à ce que vous combliez ce poste par un de ces candidats d'abord. Ce système devrait fonctionner.

Ce qui m'inquiétait beaucoup, et continue de m'inquiéter, c'est le passage d'un emploi occasionnel dans la fonction publique à un emploi à temps plein, et le passage que nous voyons d'un emploi à temps partiel à un emploi à temps plein. Ce que nous constatons c'est que des gens entrent, occupent un emploi occasionnel, apprennent les fonctions du poste puis il y a un concours et — surprise — cette personne connaît déjà toutes les fonctions du poste. Ce n'est pas vraiment équitable, parce que ce n'est pas tout le monde qui peut accepter un emploi occasionnel pour apprendre le travail en vue d'obtenir un poste permanent. Par conséquent, un certain nombre de ces mouvements ne sont pas appropriés. Il peut y en avoir, mais cela ne doit pas être généralisé.

Ce qui me préoccupe c'est la rapidité avec laquelle les choses sont faites, l'efficacité et la flexibilité, car nous voulons un véritable processus concurrentiel par lequel vous ne misez pas sur le scénario du poste occasionnel ou à temps partiel. C'est ainsi que vous entendez dire que telle personne a eu l'emploi parce qu'elle connaissait quelqu'un. Elle n'a pas eu un emploi permanent tout d'un coup, elle a eu la possibilité de travailler comme employé occasionnel afin d'apprendre les fonctions du poste après quoi elle a pu passer le concours.

• (1030)

M. Peter Goldring: Est-ce que j'ai encore un peu de temps?

La présidente: Vous avez 30 secondes.

M. Peter Goldring: Dans la trousse d'information que vous avez distribuée, à la rubrique mise en candidature à une élection, il est expliqué que s'ils sont élus au terme d'une élection fédérale, provinciale ou territoriale, les fonctionnaires « cessent d'être des employés et employées de la fonction publique », mais s'ils sont élus au terme d'une élection municipale, ils « peuvent cesser d'être des employés et employées de la fonction publique fédérale ». Ces décisions semblent très discrétionnaires. De quels types de circonstances s'agit-il quand vous dites selon les circonstances?

Mme Maria Barrados: Cette décision est à la discrétion de la commission. Je n'ai pas parlé de tout cela dans ma liste de responsabilités, mais ce que la nouvelle loi ajoute, c'est la responsabilité de non-partisanerie, une directive précise sur les fonctionnaires candidats, et la discrétion de la commission pour le « peuvent » dans le cas d'une élection municipale.

Dans certains cas, vous avez un conseil municipal dans une petite ville, où les conseillers peuvent avoir beaucoup d'influence dans cette petite ville. Mais cela n'affecte pas leur capacité de faire leur travail, leur impartialité par rapport à leur emploi et la plus grande partie de leur temps.

Mais si vous pensez à un conseiller dans une ville comme Ottawa ou Toronto, c'est difficile de concevoir qu'ils peuvent continuer à occuper leur emploi à temps plein.

[Français]

La présidente: Madame Thibault.

Mme Louise Thibault: Merci, madame la présidente.

Je ne vais pas prendre la défense des gestionnaires, mais j'ai dit tout à l'heure qu'il y avait de toute évidence un manque de planification financière. Je pense que c'est justement à cause de cette planification financière qu'on effectuait du recrutement temporaire, à tout le moins dans le passé. On était incertain quant à la pérennité des fonds. On se disait que, compte tenu du fait qu'il fallait mettre en oeuvre tel programme et qu'il y avait telle nouvelle initiative à tel endroit, on allait recruter des gens à temps partiel en espérant qu'on pourrait plus tard faire des concours pour doter les postes pour une période indéterminée. Je ne défends pas les gestionnaires, mais je pense qu'il faut d'abord qu'il y ait une planification qui ait du sens sur les deux plans, sur le plan de la gestion financière et sur celui de l'intégration.

Vous avez réalisé une étude statistique au sujet de la durée du processus de dotation au sein de la fonction publique, dont on nous a fait rapport en mai 2006. Selon les conclusions du sondage qui a été tenu au sujet du processus de nomination, entre janvier 2000 et décembre 2003, le temps moyen consacré à un concours pour un poste de durée indéterminée était de 22,8 semaines et le temps médian était de 17,3 semaines. Il me semble que le temps moyen consacré à une activité de dotation pour un poste de durée indéterminée était alors très long.

A-t-on fait des progrès depuis, madame Barrados? Où en est-on rendu aujourd'hui relativement au temps d'exécution?

Mme Maria Barrados: Pour les processus comportant seulement cinq personnes, il faut en moyenne deux fois moins de temps. À mon avis, c'est trop long. C'est une moyenne. Il faut parfois moins de temps, et parfois plus de temps. Il faut faire une évaluation des opérations effectuées avant la modification de la loi, et j'ai l'intention de faire une nouvelle évaluation quand la nouvelle loi aura été mise en application, afin de voir jusqu'à quel point nous aurons progressé et quel type de progrès nous aurons accompli.

Mme Louise Thibault: Vous êtes vérificatrice de profession et vous allez sans doute tenir compte de toutes les opérations de dotation qui auront été faites ultra rapidement parce qu'on n'aura pas tenu compte du principe du mérite. Je pourrais faire la dotation d'un poste très rapidement en demandant à mon cousin d'entrer en fonction dès demain parce que je pense qu'il a les qualifications nécessaires. Cela fausse complètement les données, mais il faudra en tenir compte parce qu'il y aura des records de rapidité et des lenteurs extrêmes.

Madame Barrados, on dit que la Commission de la fonction publique a des revenus de 6 millions de dollars. Pouvez-vous me dire de quelle nature sont ces revenus et d'où ils vous proviennent?

Tout à l'heure, j'ai été un peu sarcastique, mais est-ce que la Commission de la fonction publique obtient des revenus en recouvrant certains de ses coûts?

•(1035)

Mme Maria Barrados: C'est un processus que nous sommes en train d'étudier.

M. Lemaire pourrait vous donner davantage de renseignements sur ce montant de 6 millions de dollars.

M. Donald Lemaire: Ces revenus sont reliés au travail du Centre de psychologie du personnel, notamment en ce qui a trait à l'administration de tests de simulation pour le recrutement de cadres, etc., et sont en sus du financement que nous recevons en vertu d'un crédit parlementaire pour les tests de langue et d'autres tests.

Dans le cadre de leur stratégie de recrutement à grand volume, les ministères se demandent à quels tests ils pourraient avoir recours

pour faire le filtrage des candidats. C'est surtout pour ces activités qu'il y a un recouvrement des coûts. Par exemple, quand ils veulent recruter des employés de niveau CR et qu'ils ont 5 000 ou 10 000 candidatures, ils se demandent quel genre de test ils peuvent faire subir à ces personnes. Ce peut être des tests d'écriture, de compréhension, etc. Il y a aussi tout ce qui concerne les cadres de différents niveaux. C'est dans ce cadre que nous développons des tests spécifiques ou une application spécifique des tests pour les ministères. Nous recouvrons nos coûts à ce moment-là.

Donc, ces revenus sont surtout reliés au Centre de psychologie du personnel.

Mme Louise Thibault: Est-ce le seul domaine dans lequel vous recouvrez vos coûts?

M. Donald Lemaire: Pour l'instant, oui.

Mme Louise Thibault: Je vais vous téléphoner parce que j'aimerais connaître votre vision pour l'avenir.

Je badinais tout à l'heure, mais il devrait y avoir un coût à la délinquance. On devrait dire aux délinquants qu'ils coûtent tant en vérifications intensives à la Commission de la fonction publique parce qu'ils ne se sont pas conformés aux directives. Cela vaut certainement quelque chose. Ils ont des ressources, mais c'est vous qui faites la vérification et qui les prenez en défaut. Avec les ressources qu'ils ont, ils ne font pas le travail qu'ils devraient faire.

M. Donald Lemaire: Ils devraient même payer une prime.

Mme Louise Thibault: C'est exactement ce que je disais. Merci, monsieur Lemaire.

La présidente: Madame Nash.

[Traduction]

Mme Peggy Nash: Merci, madame la présidente.

En écoutant votre rapport, je me rappelle les difficultés que j'ai eues pour embaucher mon personnel, comme nouvelle députée du Parlement, alors pensez que vous embauchez des dizaines de milliers de personnes me semble une véritable épreuve.

J'ai deux questions à vous poser dans les cinq minutes qu'il me reste. La première concerne l'équité en matière d'emploi. Nous fêtons le vingtième anniversaire de la Loi sur l'équité en matière d'emploi au Canada. Elle sert à assurer que notre processus d'embauche est équitable et démocratique et que nous allons chercher les meilleures compétences. Nous parlions tout à l'heure d'un changement de génération qui est déjà amorcé et qui se poursuivra au cours des prochaines années au sein de la fonction publique. Vous parliez d'un rapport à paraître en cours d'année.

Je voudrais savoir comment vous allez procéder pour élaborer une stratégie pour tirer profit de toutes les compétences dont nous disposons et pour nous assurer d'avoir une représentation aussi diversifiée que complète dans la fonction publique et que si des obstacles survenaient, une stratégie pour les surmonter est élaborée aussi rapidement que possible.

Mme Maria Barrados: Jusqu'à présent, dans la stratégie que nous avons suivie, il faut beaucoup d'informations de sorte que nous nous sommes employés à fournir des renseignements sur la disponibilité des personnes, sur la façon de faire une demande, et à travailler avec des groupes pour les encourager à faire des demandes d'emploi. Nous voyons les résultats dans la quantité des demandes: certaines personnes font des demandes, ce qu'elles n'auraient peut-être pas fait auparavant. Mais nous avons beaucoup travaillé là-dessus.

En ce qui concerne le groupe de la direction, aux termes de l'ancienne loi, lorsque nous faisons des nominations, nous prenons en compte la représentation au sein de chaque ministère et contestons les ministères sur les raisons pour lesquelles ils n'envisageaient de cibler des membres des minorités visibles pour ces postes, afin d'essayer d'accroître la représentativité. La décision revenait en bout de ligne aux gestionnaires à cet égard.

Comme le disait Linda, nous avons un répertoire de candidats déjà qualifiés pour des postes de niveau EX-1 d'entrée à la fonction publique. Nous avons fait des annonces, nous avons fait des examens, et ils sont prêts à occuper ces postes. Nous encourageons les ministères à utiliser ce répertoire de candidats déjà qualifiés, parce que vous pouvez certainement réduire le temps que vous passez pour doter ces postes lorsque vous avez une série de candidats parmi lesquels vous pouvez choisir. C'est ce que nous faisons.

Vous me demandiez ce que nous faisons, parce que le monde a changé. Je vais examiner de très près les résultats de cette étude pour déterminer où sont les problèmes, parce que je pense que c'est dans ce domaine que nous devons élaborer notre dans ce domaine stratégie. Nous continuerons de nous pencher sur ce dossier. Nous saisissons toutes les occasions que nous avons pour en discuter. Nous faisons régulièrement des rapports sur les disponibilités. Nous voulons que les gens dans ce domaine en tiennent compte.

Mais pour être plus précise, je dois mieux connaître le problème, parce que c'est ce qui se passe en ce moment. Nous devons nous inquiéter du niveau qu'il a atteint, du processus qui fait qu'ils ne s'y intéressent plus, et de ce que vous pouvez et devriez faire pour essayer qu'il y en ait le plus grand nombre qui ne quittent pas le processus.

Ceci dit, nous nous attendons tout de même à ce que les nominations soient fondées sur le mérite et soient impartiales.

• (1040)

Mme Peggy Nash: Vous dites qu'une fois que vous disposerez de ces informations, vous élaboreriez une nouvelle stratégie axée sur les obstacles cernés par l'étude en cours.

Mme Maria Barrados : C'est exact.

Mme Peggy Nash: J'ai dit tout à l'heure que l'objectif d'impartialité dans le processus d'embauche est essentiel pour avoir une fonction publique efficace. L'impression générale est qu'au Canada nous nous en tirons relativement bien à cet égard. Nous avons parlé des droits des fonctionnaires à se porter candidats à des élections ou à occuper une charge publique. Pouvez-vous nous parler des droits des fonctionnaires en ce qui concerne les activités partisanes — le droit de s'engager dans le processus électoral ou ce genre de chose?

Mme Maria Barrados: C'est une question très intéressante mais complexe, parce que c'était interdit en vertu de la l'ancienne Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Les fonctionnaires n'avaient pas le droit de participer à des activités politiques, jusqu'aux années 90, après un jugement de la Cour suprême. Le jugement indiquait que l'interdiction était trop sévère et que les fonctionnaires avaient encore des droits, y compris le droit d'être actifs au niveau politique. Cependant, ces activités devaient être appropriées étant donné leur emploi et la loi précisait les risques pour la fonction publique.

Cela signifie que ces articles de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique ont été annulés. En vertu de la nouvelle LEFP, nous avons un nouvel article qui donne des directives de non-partisanerie au sein de la fonction publique et qui laisse à la Commission de la fonction publique le soin de juger. Ainsi, c'est à

nous qu'il revient de donner une orientation à cet effet. Nous avons des petits tests que les fonctionnaires peuvent faire eux-mêmes.

Cela dépend de la nature de leur travail, du profil de leur travail et de leur proximité du niveau politique. C'est un test très facile, je le dis à tout le monde. Si vous travaillez pour le parti ministériel et qu'il y a un changement de gouvernement, cela vous pose-t-il un problème? C'est un test simple.

Nous donnons des informations et nous orientons. Nous avons désormais un système qui fournit une orientation et des informations et nous avons formé beaucoup de personnes. Nous donnons des conseils, mais nous écoutons les plaintes. Et s'il y a une plainte d'impartialité, nous pouvons faire une enquête grâce à ce processus d'examen administratif, et nous pouvons alors révoquer ou sévir.

La présidente: Merci beaucoup.

Nous vous remercions d'avoir comparu devant notre comité. Je sais que nous nous reverrons à l'automne, lorsque vous déposerez vos rapports. Nous vous souhaitons bonne chance.

Mme Maria Barrados: Merci beaucoup.

La présidente: Merci.

Nous n'allons pas tout de suite lever la séance, nous devons étudier une motion. Est-ce que tout le monde a la motion? Elle a été traduite.

Je pense qu'il y a consensus.

Monsieur Alghabra.

M. Omar Alghabra: Merci, madame la présidente.

J'ai présenté un avis de motion lors à la dernière réunion et la motion initiale était la suivante: Que le comité demande à la Chambre d'enjoindre le gouvernement de mettre en oeuvre d'ici 2009 la budgétisation selon la comptabilité d'exercice. Nous avons eu plusieurs discussions et je crois qu'il y a eu un amendement favorable présenté par mon collègue du Parti conservateur.

Mike, voulez-vous lire l'amendement, au complet?

• (1045)

M. Mike Wallace: Vous avez tous un exemplaire de l'amendement, y compris la traduction?

[Français]

Mme Louise Thibault: Tout ce que je souhaite, c'est qu'on lise la motion en français et en anglais de façon à ce qu'elle soit consignée au compte rendu.

Madame la greffière, nous vous remercions. C'est très bien écrit.

La présidente: C'est très bien.

[Traduction]

M. Mike Wallace: Madame la présidente, voulez-vous lire la motion afin qu'elle figure au compte rendu?

La présidente: Faut-il la lire pour qu'elle figure au compte rendu?

M. Mike Wallace: Oui, il le faut.

La présidente: Nous allons donc la lire.

La motion modifiée est que le comité demande à la Chambre d'enjoindre le gouvernement de déterminer comment mettre en oeuvre d'ici 2009 la budgétisation et l'affectation de crédits selon la comptabilité d'exercice; et que le comité mette à son programme pour l'automne l'étude approfondie de la mise en oeuvre de la comptabilité d'exercice dans le but de faire des recommandations à ce sujet à la Chambre des communes avant le mois de décembre 2006.

[Français]

Voulez-vous que je la lise en français aussi?

Que le Comité demande à la Chambre d'enjoindre le gouvernement de déterminer comment mettre en oeuvre d'ici 2009 la budgétisation et l'affectation de crédits selon la comptabilité d'exercice; et

Que le Comité mette à son programme pour l'automne l'étude approfondie de la mise en oeuvre de la comptabilité d'exercice dans le but de faire des recommandations à ce sujet à la Chambre des communes avant le mois de décembre 2006.

[Traduction]

Voulez-vous débattre de la motion ou simplement passer aux voix?

Une voix: Passons aux voix.

(La motion est adoptée)

M. Daryl Kramp: Les choses avancent.

The Chair: Merci beaucoup.

Mme Louise Thibault: Je vous l'ai dit à plusieurs reprises et je le répète: notre comité n'est pas partisan.

La présidente: Je voulais vous signaler que, mardi prochain, après la séance habituelle de notre comité, il y a aura une réunion du comité exécutif pour planifier l'étude en question à l'automne prochain.

Merci beaucoup. Bonne fin de semaine à tous.

La séance est levée.

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

Published under the authority of the Speaker of the House of Commons

**Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :
Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address:
<http://www.parl.gc.ca>**

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.