



Chambre des communes
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 029 • 1^{re} SESSION • 39^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 28 novembre 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 mardi 28 novembre 2006

•(1110)

[Traduction]

La présidente (L'hon. Diane Marleau (Sudbury, Lib.)): La séance est ouverte. Les membres du comité se souviendront que lorsque Mme Barrados a comparu devant le comité plus tôt cet automne, plusieurs d'entre eux avaient estimé qu'ils n'avaient pas disposé de suffisamment de temps pour se préparer à sa visite parmi nous, et nous l'avons donc invitée à revenir nous voir. Mme Barrados a encore quelques propos judicieux à nous tenir, et je vais donc sans plus tarder l'inviter à commencer.

C'est votre tour.

[Français]

Mme Maria Barrados (présidente, Commission de la fonction publique du Canada): Merci, madame la présidente.

Je suis ravie de comparaître devant le comité afin de discuter plus avant du rapport annuel et des trois vérifications que nous avons déposés le 3 octobre dernier. Linda Gobeil, vice-présidente principale de la Direction générale des politiques, et Donald Lemaire, vice-président de la Direction générale des services de dotation et d'évaluation m'accompagnent aujourd'hui.

J'aimerais d'abord faire quelques remarques concernant des domaines d'intérêt particulier dont il a été question lors de notre dernière rencontre. La CFP joue un rôle très important pour faire en sorte que les organisations fédérales rendent compte au Parlement et à la population canadienne quant au bon usage de leurs pouvoirs de dotation. Le Parlement nous a confié la tâche d'assurer le respect du mérite et de l'impartialité dans la gestion des ressources humaines indépendamment d'une direction ministérielle.

Le printemps dernier, nous avons publié une étude sur la nomination prioritaire du personnel des cabinets de ministres à la fonction publique. Le projet de loi C-2 a mis fin à cette priorité, mais on n'y traite pas du déplacement des fonctionnaires vers les cabinets de ministres. Comme nous en avions discuté au mois d'octobre, nous avons fait enquête et révoqué deux nominations de fonctionnaires qui avaient travaillé comme membres du personnel exonéré, nominations qui avaient été effectuées de manière irrégulière. Nous nous proposons maintenant d'examiner plus en profondeur, au moyen d'analyses statistiques, de vérifications et possiblement d'enquêtes, la question du mouvement des fonctionnaires vers les cabinets des ministres, qui reviennent ensuite travailler au sein de la fonction publique. Nous rendrons compte des résultats de notre travail au Parlement. Notre objectif est de déterminer s'il y a d'autres irrégularités qui n'ont pas déjà été signalées. Cette étude remontera aussi loin que les dossiers nous le permettent, soit au début des années 1990.

Nous abordons maintenant la question de la représentativité. La réduction de l'écart entre la disponibilité des membres issus des groupes d'équité en matière d'emploi et leur représentation au sein de

la fonction publique continue d'être une source de préoccupation. La CFP incite fortement les ministères et organismes à aborder ce problème d'écart dans leurs plans de ressources humaines à long terme. Différentes ressources sont disponibles. Ainsi, nous avons fait la démonstration de l'efficacité des répertoires de candidatures préqualifiées comptant des membres de groupes d'équité en matière d'emploi. L'année dernière, nous avons préqualifié 41 membres des minorités visibles pour des postes de niveau d'entrée du groupe de la direction. À ce jour, 22 d'entre eux ont été nommés.

Nous menons également une étude sur le « déclin » afin de découvrir pourquoi il y a un tel écart entre le taux des demandes d'emploi et celui des nominations des membres issus des groupes d'équité en matière d'emploi, particulièrement chez les minorités visibles. Dans notre étude complétée récemment visant le recrutement externe, menée sur une période quinquennale comprise entre 2000 et 2005, nous avons constaté que 25,7 p. 100 des demandes d'emploi provenaient des membres de minorités visibles, alors que 10,5 p. 100 d'entre eux étaient nommés à des postes, soit en proportion supérieure à la disponibilité de la main-d'oeuvre pour les postes visés par l'étude. Cela démontre un grand intérêt à travailler pour la fonction publique et la possibilité de réduire l'écart de représentativité dans la fonction publique. Nous continuons à examiner cette question de plus près.

[Traduction]

Les priorités de la CFP ont changé à la suite de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. Aussi, la délégation des pouvoirs de dotation nous incite à jouer un rôle de surveillance accru. C'est pourquoi nous menons davantage de vérifications et, par voie de conséquence, il est nécessaire d'accroître notre capacité au moyen de la formation et du perfectionnement des vérificateurs.

De nouvelles responsabilités nous ont été confiées quant à la surveillance des activités politiques des fonctionnaires. Par exemple, ces derniers doivent obtenir l'approbation de la CFP avant de se présenter à une élection. La responsabilité liée aux élections municipales, qui s'est ajoutée en vertu de la nouvelle loi, a eu une incidence significative sur notre charge de travail. Depuis le 1^{er} janvier 2006, nous avons reçu 76 demandes d'autorisation à cet égard; de ce nombre, 67 visaient des élections municipales.

Nous nous employons actuellement à modifier la directive sur la zone de sélection afin d'élargir l'accès aux emplois dans la fonction publique. Nous avons d'ailleurs mis sur pied le Système de ressourcement de la fonction publique afin d'aider les ministères à traiter le volume accru de candidatures que la directive d'élargissement va engendrer. Or, pour ce qui est de la zone de sélection nationale, nous avons choisi une démarche graduelle. Ainsi, d'ici décembre 2007, tous les Canadiens et Canadiennes auront accès à la plupart des emplois qui seront ouverts au public.

Même si, en vertu de la nouvelle LEFP, les pouvoirs de nomination sont entièrement délégués aux ministères, nous avons constaté que nous continuons de recevoir un volume considérable de demandes de services. Bon nombre de ministères et d'organismes n'ont ni les compétences ni l'expertise nécessaires pour assurer la dotation en vertu du nouveau régime. Nous nous sommes donc engagés à appuyer les ministères dans le contexte de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP.

Nous avons recentré nos priorités et réaffecté nos ressources humaines et financières à l'interne. Nous avons atteint le point où il ne nous est plus possible de faire plus de réaffectations de nos ressources sans laisser tomber certaines activités. Nous avons fait tous les efforts qu'il nous était possible de faire, notamment en adoptant le budget base zéro. Nous avons obtenu de la vérificatrice générale une opinion sans réserve relativement à nos états financiers. Nous travaillons actuellement avec le Conseil du Trésor pour trouver une solution de financement qui nous permette de satisfaire à la demande continue en matière de services, et de nous acquitter de nos responsabilités en vertu de la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Je vais maintenant traiter de la question de la consolidation du lien avec le Parlement. La Commission de la fonction publique a proposé au Sénat et à la Chambre des communes des amendements au projet de loi C-2 qui renforceraient notre indépendance ainsi que nos liens avec le Parlement. Bon nombre de ces propositions ont été considérées à l'extérieur de la portée du projet de loi. Nous continuerons de soulever ces questions en vue de l'examen de la LEFP qui aura lieu cinq ans après sa mise en oeuvre. Le Parlement aura alors l'occasion d'examiner tout le travail que nous aurons accompli ainsi que le type de changements qu'il conviendra d'apporter à ce moment-là.

Enfin, j'accueillerai avec plaisir tout commentaire que vous pourrez formuler sur la manière de mieux assumer notre responsabilité à l'endroit du Parlement, soit dans l'établissement des rapports ou sur les enjeux que nous examinons. Nous avons affaire à un système complexe et nous devons veiller à atteindre l'objectif d'assurer le respect du mérite et de l'impartialité dans la fonction publique.

•(1115)

[Français]

Madame la présidente, je vous remercie de votre invitation à comparaître devant ce comité et je répondrai à vos questions avec plaisir.

[Traduction]

La présidente: Merci beaucoup de comparaître devant le comité.

Nous allons commencer avec les Libéraux, et le premier député que nous allons entendre est M. Bains.

L'hon. Navdeep Bains (Mississauga—Brampton-Sud, Lib.): Ma question s'inscrit dans la poursuite d'une discussion que nous avons eue avec des représentants du BCP qui ont comparu devant le comité, et l'un des aspects dont nous avons discuté lorsqu'ils sont venus nous soumettre leur budget supplémentaire des dépenses concernait la population vieillissante et, plus particulièrement, le vide qui sera créé au sein de la fonction publique, dans les catégories cadres supérieurs ainsi que cadres moyens, lorsque les gens de la génération du baby boom prendront leur retraite.

Les témoins nous avaient alors dit que le BCP avait assumé un rôle de leader et qu'il oeuvrait aux côtés des sous-ministres et des fonctionnaires en vue de l'élaboration d'un plan stratégique face au

problème. Ils avaient, je pense, mis en place un programme avec le secteur privé, un genre de programme d'échange.

Je vous serais très reconnaissant si vous pouviez nous en parler un petit peu, si vous êtes au courant de l'existence de tels plans, de telles initiatives — comment faire pour s'attaquer au problème de façon proactive et, plus précisément, quelles initiatives ou partenariats existent avec le secteur privé.

Mme Maria Barrados: Merci de la question.

Notre système est organisé d'une façon telle que c'est la Commission de la fonction publique qui est l'organe qui détient les pouvoirs de dotation. Nous sommes organisés de manière à être indépendants des directions ministérielles, ce qui veut dire que je n'interviens pas étroitement dans le travail des ministères et organismes pour ces choses qui relèvent de directives émanant de ministres, sur la façon dont ils veulent que les choses se fassent.

Dans le cadre du travail qui est fait à l'heure actuelle, nous avons une division par l'intermédiaire de laquelle la Commission de la fonction publique assure la dotation et les nominations, et c'est le gouvernement — le BCP — qui fait la planification. Les plans sont établis en fonction des besoins. La Commission de la fonction publique est responsable de veiller à ce que les cadres, politiques et mécanismes soient en place pour remplir les besoins, et ce de façon appropriée.

Je n'ai, à ce jour, eu que de brèves conversations avec des gens du BCP quant à leur orientation. Nombre de leurs préoccupations sont identiques aux miennes, en ce sens qu'il nous faut recruter, et recruter les bonnes personnes pour les postes qui deviendront vacants.

Mais je ne peux pas vraiment vous renseigner davantage sur leurs plans. Je ne sais rien de plus au sujet de leur travail avec le secteur privé que ce que j'ai lu dans les journaux, même si je suis d'avis qu'il est toujours utile de demander l'avis à un nombre maximum de personnes, car cela peut toujours informer ce que vous faites.

•(1120)

L'hon. Navdeep Bains: J'apprécie ces explications.

Dans ce même contexte, la question que je vais maintenant vous poser concerne le recrutement et l'évaluation. Dans le cadre de vos dépenses totales — je pense que le budget supplémentaire des dépenses indique que vous dépensez près de 112 millions de dollars —, environ 64 millions de dollars sont réservés au recrutement et à l'évaluation.

Cela suffit-il, selon vous? Il y a clairement eu une augmentation d'une année sur l'autre, par rapport aux 88 millions de dollars qui avaient été réservés antérieurement. Avec cette augmentation conséquente, pensez-vous que cela sera suffisant pour le recrutement et l'évaluation, étant donné certains des défis que j'ai évoqués — surtout avec les vagues de départs à la retraite qui viendront et l'attrition qui s'ensuivra? Et comment traitez de cela de façon proactive?

Mme Maria Barrados: Il s'agit là d'un volet du recrutement et de l'évaluation pour lequel je ressens de très réelles pressions. Je veux parler du volet évaluation, du volet vérification du niveau de connaissance de la langue française. Nous savons qu'il nous faut remplacer les tests. Ils sont vieux de 25 ans, et le moment est venu de les renouveler, et il nous faut également offrir une meilleure rétroaction aux gens. Il s'agit là d'un domaine dans lequel je ressens de très réelles pressions.

L'autre domaine au sein de mon organisation pour lequel les pressions sont très élevées est celui des nouvelles responsabilités qui me reviennent à l'égard de l'activité politique des fonctionnaires et du contrôle que je dois assurer. Je peux réaffecter des ressources, mais je ne veux pas prendre des ressources au recrutement pour les verser au volet surveillance. Je me trouve présentement dans une position dans laquelle je crois qu'il me faudra ou abandonner certains services ou obtenir de nouvelles ressources, et ces discussions sont en cours avec le Conseil du Trésor.

L'hon. Navdeep Bains: L'une des questions que vous avez évoquées dans vos remarques liminaires au sujet de l'écart sur le plan de la représentativité — l'une des questions dont nous avons également discuté la dernière fois que vous avez comparu devant le comité — concerne le manque d'équité qui existe, ou le manque de représentation des minorités, des femmes, etc.

Vous avez indiqué dans votre déclaration d'ouverture que vous êtes en train de mener une étude sur le « déclin » afin de découvrir pourquoi il y a un écart entre le taux des demandes d'emploi et celui des nominations, dans le cas particulier des minorités visibles. Avez-vous un échéancier en ce qui concerne ce rapport?

Mon autre question, dont nous avons également discuté la dernière fois, est la suivante. Nous fixons ces buts et objectifs, et, fois après fois, les objectifs ne sont pas atteints. Quelles mesures de reddition de comptes sont en place afin que les gens aient à rendre compte de la réalisation de ces objectifs, et votre rapport traitera-t-il de cela également?

Mme Maria Barrados: En ce qui concerne l'échéancier, le rapport est aujourd'hui terminé. Il est en train d'être traduit. Le rapport dans son entier sera rendu public dès qu'il aura été traduit.

J'estime qu'il s'agit là de la première étape, car ce qui ressort de ce rapport, ce sont les statistiques. Nous constatons qu'il y avait eu un déclin entre les taux de demande et les nominations. Mais l'autre partie de ce rapport est un petit plus encourageante. Dans le cas des postes qui ont été examinés, le taux de nomination était supérieur à celui correspondant à une simple analyse à partir de la disponibilité de la main-d'oeuvre.

Il nous faut faire deux choses. Il nous faut examiner de beaucoup plus près les raisons pour lesquelles il y a ce déclin, car l'on relève un très grand intérêt à travailler pour la fonction publique. La deuxième chose qu'il nous faut faire est de mieux déterminer le taux de nomination de membres des minorités visibles qu'il faudrait atteindre pour combler l'écart. Il existe à l'heure actuelle un taux de roulement élevé. L'on voit davantage de mouvement et davantage de roulement. Cela nous offre en même temps la possibilité d'apporter les rajustements nécessaires.

Il nous faut faire ces choses immédiatement et nous commençons déjà à y travailler. Nous espérons que notre prochain rapport annuel contiendra des résultats en la matière.

Quant à la question de savoir comment exiger davantage de comptes des gens, ces forums sont des forums de reddition de comptes très efficaces. D'autre part, dans le cadre de nos rapports, nous assurons un contrôle et un examen réguliers, nous offrons de la rétroaction aux différents sous-ministres, et nous donnons des exemples. Nous travaillons à tous ces éléments afin que le système se transforme plus rapidement. Il nous faut dire que des progrès sont en cours, mais qu'ils ne sont pas suffisamment rapides.

L'hon. Navdeep Bains: Pensez-vous que ce soit là la façon la plus appropriée de rendre les gens responsables? Auriez-vous quelque suggestion à proposer en vue d'améliorer la reddition de comptes? Ce que vous nous dites est clairement un exemple de la

façon de rendre ces personnes davantage redevables, mais j'estime que cela ne suffit pas. Pourriez-vous, vous appuyant sur votre expérience, nous donner des exemples de choses qui pourraient être faites pour renforcer la reddition de comptes, afin que les gens atteignent leurs objectifs et, dans certains cas, les dépassent?

• (1125)

Mme Maria Barrados: Nous avons pris plusieurs mesures pour encourager les gens à faire plus. Ma philosophie veut que l'on mette l'accent sur l'encouragement et la transparence. L'une des choses qu'il nous faut faire c'est assurer une meilleure transparence quant à la déclaration des résultats. Je pousse moi-même très fort là-dessus, mais je pense que dans le cadre de tous les exercices de reddition de comptes il devrait être attendu que les chiffres soient là. Les gens des ministères devraient être prêts à discuter de ces chiffres lorsqu'ils viennent. Ces genres de questions intéressent les députés, et je vais continuer de m'y intéresser et d'en faire rapport.

L'hon. Navdeep Bains: Me reste-t-il encore du temps?

La présidente: Vous avez épuisé vos huit minutes.

Madame Thibault.

[Français]

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

Je remercie Mme Barrados, Mme Gobeil et M. Lemaire de s'être joints à nous une fois de plus. Nous l'apprécions beaucoup.

Madame Barrados, mon intention n'est pas de vous prendre en défaut, vous le savez bien. Dans les points saillants qui nous ont été remis dans un document au mois d'octobre 2006, on disait qu'il y avait une majorité d'organisations qui étaient prêtes à assumer les pouvoirs délégués. Dans votre allocution, vous nous mettez un peu en garde. Vous êtes honnête, vous dites que: « Bon nombre de ministères et d'organismes n'ont ni les compétences ni l'expertise nécessaires pour assurer la dotation en vertu du nouveau régime. »

Lorsque vous dites « bon nombre », sans préciser s'il y en a 14 ou 22, pourriez-vous m'indiquer un ordre de grandeur? Est-ce quelque chose que vous soulevez parce que cela vous inquiète toujours?

Deuxièmement, lorsque tous les efforts en vue de la mise en oeuvre ont été effectués, j'avais l'impression — corrigez-moi si j'ai tort — qu'avec la délégation de pouvoirs, il y en allait du niveau de ressourcement nécessaire. Ce dernier est peut-être justement en équilibre, mais on vous l'a peut-être retiré en réduisant votre budget, vu qu'il y avait délégation en la matière.

Ces ministères et organismes ont-ils tous les fonds nécessaires? Est-ce que cet état de fait était à prévoir? Sinon, est-ce dû à d'autres facteurs? Cela pourrait poser une difficulté pour le recrutement. Je me suis fait dire par certains représentants syndicaux que dans le domaine des ressources humaines, tel ministère n'avait pas le niveau de ressourcement voulu pour s'occuper de la paye ou de telle autre chose.

Vous dites également que vous travaillez avec le Conseil du Trésor afin de trouver une solution au financement. Vous comprendrez que je relie cela à ma question précédente. Est-ce parce que vous avez été trop généreuse dans le transfert de fonds? Je le dis avec humour, sans cynisme.

Je vais me limiter à ces questions. Ensuite, j'aurai d'autres questions sur un de mes sujets favoris, soit les langues officielles.

Mme Maria Barrados: Merci beaucoup. Je vais commencer à répondre et peut-être que Linda pourra ajouter d'autres éléments.

D'abord, abordons la question de nos préoccupations face à la délégation des pouvoirs de dotation, à savoir si les ministères étaient vraiment prêts à les recevoir. Nous avons procédé à la définition des éléments essentiels. Ce n'est pas idéal, mais ce sont les éléments essentiels. Nous avons révisé, par exemple, la politique en place, nous leur avons offert de la formation, nous leur avons transmis des communications, et ils ont entrepris un effort de surveillance du système et entamé le processus de planification. Évidemment, pour avoir un système complet, on doit avoir tous les éléments.

Nous avons décidé que le système était suffisamment prêt pour procéder aux délégations. Il faut commencer quelque part, mais nous avons encore des préoccupations face à la planification de la gestion des ressources humaines. Nous avons des préoccupations au sujet des capacités de surveillance ainsi que des systèmes informatiques. On doit avoir les systèmes et les moyens de surveiller les choses.

En ce qui nous concerne, c'est la première étape. On a le cadre, on a la législation, c'est une grande réalisation, mais on doit faire beaucoup plus pour vraiment mettre en oeuvre ce système. Nous continuons cependant à avoir des préoccupations quant au système et à l'engagement à la mise en oeuvre de ce système.

Nous nous posons également des questions au sujet des ressources nécessaires. Est-ce que les ministères ont les fonds suffisants? Je suis sûre que l'Agence de gestion des ressources humaines n'a pas toute la capacité nécessaire. Est-ce que c'est vraiment une question de fonds? Je n'en suis pas certaine, parce qu'on a constaté un problème en ce qui a trait au renouvellement des employés au sein de l'agence. Beaucoup de gens ont pris leur retraite, beaucoup de nouvelles personnes ont donc hérité de leurs responsabilités, et le nombre de personnes aux ressources humaines est resté le même, il n'y a pas eu de diminution.

On doit traiter cette situation d'abord en considérant la capacité de réponse, la formation et la mise en place de personnes ayant les aptitudes nécessaires, avant de poser des questions sur les ressources. Je continue à avoir des préoccupations quant au manque d'investissement dans le système informatique dont on a besoin. Est-ce que cela était prévu? C'est difficile à dire. Nous avons toujours eu des craintes à la CFP au sujet de notre capacité en ce qui concerne le système ainsi que l'informatique.

Du côté du financement, est-ce que nous avons été trop généreux lors les premières allocations? Je pense que nous avons été responsables parce qu'avec la nouvelle loi, il y a eu un changement de responsabilités et nous avons fait une réallocation juste, à mon avis, en fonction de ce changement de responsabilités.

Linda, est-ce que vous voulez ajouter quelque chose?

• (1130)

Mme Linda Gobeil (vice-présidente, Direction générale des politiques, Commission de la fonction publique du Canada): Pour ajouter à ce qui a été dit, effectivement, on est encore en période de transition. La loi est nouvelle, vous le savez.

Les ministères sont très au fait, par contre, de nos préoccupations. On en a mentionné trois, au plan de la planification des ressources humaines et, quand ils oublient, on est ici pour leur rappeler et on le fait de façon assez continue.

On remarque la même chose en ce qui concerne le groupe des ressources humaines, c'est-à-dire qu'on observe un manque. Des initiatives ont d'ailleurs été lancées. On mentionnait tout à l'heure ce problème de ressources financières et on se demande si ce n'est pas

plutôt l'accès à ces gens qui fait défaut. On commence déjà à constater des résultats. On se croise les doigts et on espère qu'effectivement, c'est prometteur.

En ce qui a trait aux systèmes, on a encore des problèmes dans ce domaine. Tout cela pour dire que les ministères sont conscients de la situation et des problèmes. On est ici pour leur rappeler ce qu'ils ont à faire. Il faudra voir dans le futur dans quelle mesure ces préoccupations actuelles demeurent.

Mme Louise Thibault: Est-ce qu'il me reste du temps? Une minute? Je vais prendre 30 secondes, pour que vous ayez 30 secondes pour répondre au sujet de la planification des ressources humaines.

Le manque de planification n'arrête pas de me surprendre, et je pense que cela surprend beaucoup de gens. Parfois, on n'y peut rien parce qu'on hérite d'une situation nouvelle, cela nous tombe sur les bras, etc. Mais dans ce cas-ci, depuis un an, voyez-vous des améliorations? Est-ce que les ministères planifient mieux leurs besoins de ressources humaines?

Mme Maria Barrados: Présentement, nous procédons à un examen du système et des progrès accomplis. Il y a eu des progrès, en effet. Plus d'efforts ont été déployés, et dans certains cas, la planification est meilleure. Cependant, il m'est impossible de vous présenter un tableau d'ensemble pour le moment.

La présidente: Merci.

Monsieur Kramp.

[Traduction]

M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC): Merci, madame la présidente.

Et bienvenue, de nouveau, devant le comité.

Il y a deux ou trois aspects que j'aimerais explorer. Pour reprendre les termes que vous employez vous-même, j'aimerais passer un instant aux postes fantômes — non pas pour y insister, mais simplement pour être rassuré. Vous avez parlé d'« irrégularités ». Et les mouvements à destination et en partance de cabinets de ministres qui ont apparemment eu lieu... Aucun d'entre nous ne souhaite voir quelque ingérence que ce soit.

Pourriez-vous nous expliquer un peu mieux les choses? Vous avez déclaré que vous souhaitez prendre les choses en main et que vous nous rendrez compte des résultats de votre examen plus poussé. Le comité est bien sûr habilité à convoquer des ministres, des chefs de service ou toute autre personne étant intervenue directement pour, possiblement, contourner les aspects reddition de comptes et éthique devant intervenir. Pourriez-vous nous dire où en est votre enquête et ce que vous envisagez côté délai, et nous préciser l'envergure du processus d'enquête que vous envisagez?

• (1135)

Mme Maria Barrados: Nous poursuivons ce travail compte tenu de l'intérêt exprimé ici au comité et de celui exprimé par le président du Conseil du Trésor.

La dernière fois que je suis venue ici, on m'a demandé si j'avais moi-même relevé l'une quelconque de ces autres irrégularités. En ce qui concerne ce court laps de temps, pour ce qui est de certaines des choses que nous avons passé en revue, nous n'avions rien vu qui nous ai vraiment frappés. Mais suite à la question, nous avons décidé qu'il serait sage de remonter beaucoup plus loin en arrière, et c'est ce que nous comptons faire.

La première chose que nous devons faire c'est examiner les chiffres, et ce seront les dossiers de paye qui seront en la matière notre source de renseignements, car nous pourrons, à partir de ces dossiers, déterminer si une personne a travaillé comme membre de personnel exonéré pour ensuite intégrer la fonction publique ou est passée de la fonction publique à un poste exonéré. Nous pourrons cerner ces mouvements.

Il me faut me rappeler que l'on parle ici d'une très longue période de temps. L'on parle de personnes qui ont été membres du personnel exonéré, et dont un grand nombre ont fait des va-et-vient. Cela ne veut pas dire qu'il y a dans tous les cas problème, car l'on reconnaît au sein de notre système une valeur et un rôle aux fonctionnaires qui travaillent dans des cabinets de ministres pour ensuite réintégrer la fonction publique. Nous avons toujours été préoccupés par le fait que ces mouvements n'étaient pas surveillés ni réglementés.

Notre première étape, donc, sera d'examiner les chiffres — nos bases de données — et d'identifier les mouvements qui paraissent irréguliers ou étranges. Ce que je veux dire par là est qu'un aller-retour à court terme ne me souciera pas beaucoup. Mais je recommencerai à m'inquiéter si je vois de nombreux allers-retours; des mouvements sur des longues périodes de temps; un membre du personnel exonéré... ce sont les différents schémas que nous allons isoler. Ce travail a commencé, et nous y oeuvrons en ce moment-même. Il me faut déterminer combien parmi ces postes sont à risque.

L'autre chose que nous comptons faire c'est remonter aussi loin en arrière que le permettent nos dossiers, et c'est ainsi que nous allons remonter au début des années 1990. Si nous pouvons remonter plus loin encore, nous le ferons. Nous tenons à couvrir une bonne période de temps et plusieurs transitions, car le gros de ces genres d'activités interviennent en période de transition, et c'est pourquoi nous en voulons plusieurs. Nous comptons avoir ces renseignements, la première analyse des chiffres dont nous parlons ici, en janvier, de façon à pouvoir véritablement cerner l'envergure du problème.

Nous nous proposons ensuite de passer en mode vérification complète. Les vérificateurs repéreront des cas individuels pouvant poser problème, comme les deux dont nous avons fait état dans le dernier rapport annuel, et enquêteront sur ces cas particuliers.

Voilà quelle est notre approche. La première étape débouchera en janvier, et une fois que j'aurai cerné l'envergure du problème, je serai mieux en mesure de dire combien de temps demandera le reste de notre travail.

M. Daryl Kramp: Dans le bref examen que vous avez pu effectuer jusqu'ici, avez-vous relevé d'autres incidents en plus des deux que l'on sait?

Mme Maria Barrados: Non.

M. Daryl Kramp: Très bien. Merci beaucoup.

Mme Maria Barrados: Mais nous n'examinons que les schémas statistiques. Je vous demanderais de n'en tirer aucune conclusion, ni dans un sens, ni dans l'autre.

M. Daryl Kramp: Je sais que plusieurs de mes collègues au comité auront sans doute d'autres questions pour vous là-dessus. J'aimerais donc passer un instant à autre chose.

Nous sommes en train de faire toute une analyse de la comptabilité d'exercice et des exigences que cela va imposer à la fonction publique. Nous savons que vous pourriez connaître des pénuries de personnel dans la section vérification si nous adoptons cela, ce qui m'amène à réfléchir davantage à une préoccupation publique plus large.

Votre Ministère dispose-t-il de données comparatives quant au nombre de fonctionnaires employés par d'autres pouvoirs publics, qu'ils soient fédéraux, provinciaux ou même d'un pays étranger, par tête d'habitant? Par exemple, lorsque nous comparons les capacités en matière de vérification, nous avons fait des comparaisons avec d'autres pays. Nous avons fait des comparaisons avec l'Angleterre, la Nouvelle-Zélande et l'Australie. Que font ces pays côté emploi de fonctionnaires, par tête d'habitant?

À titre d'exemple, la Suisse a un régime fiscal à taux unique, alors le pays ne compte sans doute que quelques centaines d'employés au service du revenu, tandis que chez nous, ils sont peut-être plusieurs dizaines de milliers. Pourriez-vous nous faire un petit survol des comparaisons que votre Ministère a pu faire avec d'autres gouvernements?

• (1140)

Mme Maria Barrados: J'aurai quelques commentaires à faire relativement à votre question. La question n'est pas tant celle de la comptabilité d'exercice, mais de la budgétisation d'exercice. Nous avons, pour la plupart, la méthode de la comptabilité d'exercice, mais nous n'avons pas le côté budgétisation d'exercice.

Avec le gouvernement, nous avons fait beaucoup de recrutement du côté financier. Il s'agit du Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers, et nous nous sommes en fait très bien débrouillés grâce à ce programme. Le problème pour nous est que l'on nous impose de nouvelles exigences — nous avons maintenant de nouveaux besoins en matière de vérifications internes. J'ai des besoins du côté de la vérification, et je suis convaincue que c'est la même chose au Bureau du vérificateur général: il nous faut augmenter notre recrutement. Ces personnes ne sont en règle générale pas formées de la même façon, alors il nous faut les aider à acquérir ces compétences et les encadrer. Nous sommes justement en train de nous y préparer. Je pense que nous pourrions y parvenir.

Pour ce qui est de votre question au sujet des autres fonctions publiques, c'est une question fort intéressante, et je partage en fait avec vous cette préoccupation. Nous allons faire des évaluations comparatives avec les Australiens, qui sont, à bien des égards, comme nous. Il vous faut essayer de faire des évaluations comparatives avec des gens qui ont beaucoup en commun avec vous sur le plan du régime, fédéral — ils sont un État du Commonwealth, ils ont un régime fédéral-provincial, et le pays a en gros la même superficie que le nôtre. Leur approche est quelque peu différente sur les plans centralisation et décentralisation.

Nous nous intéressons à faire cela et nous avons déjà du travail en cours. Malheureusement, je ne possède pas de résultats précis, mais si vous aviez des questions précises, nous pourrions...

M. Daryl Kramp: Vous êtes-vous fixé un délai? Il serait intéressant d'avoir cette analyse comparative des coûts.

Mme Maria Barrados: Le coût de quoi, très exactement?

M. Daryl Kramp: Les comparaisons entre les deux systèmes, par tête d'habitant.

Mme Maria Barrados: De...?

M. Daryl Kramp: Avec, mettons, l'Australie. Ce qui ne fonctionne pas au niveau des ministères...

Mme Maria Barrados: Le coût de la dotation, et d'autres choses du genre?

M. Daryl Kramp: Oui.

Mme Maria Barrados: Je vous reviendrai sur les progrès que nous avons faits en la matière.

M. Daryl Kramp: Merci beaucoup.

La présidente: Merci.

Monsieur Dewar.

M. Paul Dewar (Ottawa-Centre, NPD): J'aurai juste quelques questions de suivi.

J'aimerais commencer par l'équité en matière d'emploi. J'ai une question au sujet de la compilation de statistiques. Ayant parcouru le document et examiné vos données globales, j'aimerais simplement m'assurer que, lorsque nous parlons de minorités visibles, nous parlons, dans certains cas, de femmes en tant que minorités visibles. J'ai une question au sujet de la façon dont les données sont compilées. Si une femme est membre d'une minorité visible, j'imagine qu'elle serait automatiquement versée dans une catégorie, celle des femmes, puis dans une autre, celle des minorités visibles. Est-ce bien le cas? Bien.

Lorsque nous regardons les données et les rapports et juxtaposons les années 2004-2005 et 2005-2006, nous voyons clairement qu'il y a du travail à faire du côté des minorités visibles et du taux de réussite; il n'y a aucun doute là-dessus. Je suppose que ma question est la suivante: à votre avis, comment pensez-vous que les choses pourraient s'améliorer? Que devrait faire le gouvernement?

Je sais qu'il y a beaucoup de discussions dans cette ville. La ville d'Ottawa compte un plus grand nombre de néo-Canadiens et de membres de minorités visibles ayant fait des études postsecondaires que la moyenne. En d'autres termes, nous avons ici des personnes hautement qualifiées mais qui n'arrivent tout simplement pas à passer de l'autre côté du plafond de verre. Il est donc clairement ici question de politiques.

Mais j'entends des gens dire que cette tâche a tout récemment été déléguée aux sous-ministres. Je me demande simplement si c'est là un problème. S'il y a cette délégation de responsabilité, et que cela ne produit pas les résultats voulus, alors devrions-nous envisager autre chose? Voilà ma première question.

Ma deuxième question concerne les mouvements entre la fonction publique et les cabinets de ministres. Nous en avons un petit peu parlé. Je connais certains commentateurs — j'essaie ici à M. Savoie — qui ont suggéré que cela devrait être carrément interdit au-delà d'un certain seuil. Je sais que vous ne partagez pas son avis. Il importe, clairement, qu'il y ait une certaine surveillance, et je suis ravi de constater que l'on compile des données. Après tout, il y a certaines personnes qui ont joué un rôle — le cas de M. Guité ressort clairement —, qui ont été importées de la fonction publique, et personne ne surveillait véritablement ces mouvements. J'estime qu'il est grand temps que cela se fasse, et je suis très heureux de constater que vous vous en chargez.

Vous allez recueillir les données, mais, d'après ce que nous savons, y a-t-il selon vous des mesures intérimaires qui devraient dès maintenant être prises? Peut-être qu'elles ne devraient pas être aussi draconiennes que celles proposées par M. Savoie, mais il pourrait peut-être y avoir au moins un certain contrôle pour dire... Par exemple, lorsqu'un fonctionnaire décide de proposer sa candidature aux fins d'élections municipales ou provinciales, il devrait y avoir un processus pour contrôler cela. Cela a clairement été identifié comme

étant un problème, par vous et par d'autres, et s'il y a un problème, ne devrions-nous pas y faire quelque chose?

Voilà mes deux premières questions.

● (1145)

Mme Maria Barrados: Merci de ces questions.

Quant à la question de savoir si le régime de délégation est la bonne façon de faire, est approprié, je pense que vous pouvez poser beaucoup de questions au sujet de l'applicabilité de la délégation de pouvoirs. Nous avons vécu de gros changements avec la Loi sur la modernisation de la fonction publique et les modifications apportées à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, et nous avons opté pour un modèle de délégation. Cela fait maintenant un an que nous appliquons ce modèle. Je pense qu'il nous faut lui donner sa chance. Il nous faut essayer de faire fonctionner cela avant de commencer à le bricoler.

Un élément important du modèle de délégation, vu la façon dont nous l'avons structuré — et je pense qu'il n'en existe qu'un seul au pays qui se rapproche de ce que nous avons fait —, est que nous avons confié la responsabilité en matière de nomination et de révocation à la Commission de la fonction publique. Nous déléguons. La loi encourage la délégation de pouvoirs. Mais la Commission de la fonction publique peut annuler la délégation. Si donc le rendement n'est pas bon ou qu'il existe de sérieux problèmes, nous pouvons annuler les délégations ou les assortir de conditions, et c'est ce que nous faisons. Chaque fois que nous intervenons ainsi, nous en faisons rapport.

Je pense qu'il nous faut continuer ce travail, mais il nous faut suivre les choses de très près, et c'est pourquoi je suis préoccupée par les capacités en matière de surveillance et de vérification au sein de ce régime de délégation.

Pour ce qui est de la question des mouvements entre la fonction publique et les cabinets de ministres, c'est un souci. C'est pour moi un souci constant. Si vous prenez le cas d'une province comme l'Ontario, son approche est beaucoup plus claire. Son approche est que sa commission de la fonction publique donne son autorisation, et il faut donc qu'il y ait une demande d'autorisation. Il y a un contrôle et le tout est inscrit dans un cadre qui est très strict. La politique dit que si vous êtes un cadre, vous ne pouvez pas travailler en tant que membre du personnel exonéré d'un cabinet de ministre pendant plus de six mois; vous êtes là à court terme pour faciliter la transition. Dans tous les autres cas, c'est deux ans. On vous autorise deux ans, et c'est tout — une fois deux ans, et c'est terminé.

J'ai proposé que l'on retienne cette formule comme solution. Il y a eu une certaine réticence. Je n'ai pas vraiment trouvé preneur, mais nous allons certainement continuer de surveiller les choses dans le contexte de nos compétences, car il y a des limites à ce que nous pouvons faire à la Commission de la fonction publique. Mais nous allons, dans le cadre des compétences qui me reviennent en vertu de la loi, surveiller la situation et en faire rapport.

La présidente: Il vous reste encore deux minutes.

M. Paul Dewar: Formidable. J'ai encore deux autres questions.

L'une concerne le recours à des experts-conseils par la fonction publique. Je suis très préoccupé par la façon dont on utilise des consultants au sein de la fonction publique. Cela est récent, mais remonte à il y a au moins trois ou quatre ans; en tout cas, c'est la pratique depuis que j'en discute avec des fonctionnaires.

La difficulté est que l'on fait appel à des consultants qui s'insèrent mal dans le cadre redditionnel dont la plupart d'entre nous avons l'habitude. Cette pratique est donc différente et distincte de celle d'importer du personnel exonéré de la fonction publique ou alors d'aller chercher dans les cabinets de ministres des employés qui sont alors parachutés dans la fonction publique. Je parle ici de personnes qui sont des consultants. Cette pratique figure-t-elle parmi vos préoccupations? Est-ce quelque chose que vous examinez?

Deuxièmement, le gouvernement a tout récemment annoncé qu'il a réuni une équipe formée de gens comme M. Tessier et d'autres, et qui a été chargée de discuter de la façon d'améliorer la fonction publique et de réfléchir au recrutement de demain et à d'autres choses encore. J'ai beaucoup d'inquiétudes à ce sujet, vu qu'aucune de ces neuf personnes ne travaille à l'heure actuelle dans la fonction publique, et je suis très préoccupé par l'écart entre leur mandat et la fonction publique d'aujourd'hui.

Si vous prenez le cas du dernier gouvernement, l'un des problèmes que nous avons eus, mon parti en tout cas, était que les fonctionnaires n'étaient pas consultés. On leur disait comment faire les choses sans qu'on leur demande quels étaient les problèmes et quelles pouvaient être les solutions. Je crains que l'on voie la même chose avec les experts-conseils que l'on va chercher ainsi qu'avec ce panel de neuf personnes qui n'a aucun lien qui le rattache à l'actuelle fonction publique.

J'aimerais entendre vos commentaires sur ces deux points.

● (1150)

Mme Maria Barrados: Merci.

Premièrement, en ce qui concerne les entrepreneurs, nous traitons avec des employés; nous nous occupons de dotation et d'employés. Lorsqu'il y a un entrepreneur et lorsqu'il y a un contrat, il ne devrait pas y avoir de relation employeur-employé. Dans le cas contraire, alors vous avez un problème de contrat. Vous passez un marché pour un travail donné — et je pense qu'il y a une fonction pour ce genre de choses —, mais vous ne vous attendez pas à ce que cela vienne remplacer un employé, car il y a toutes sortes d'obligations, de droits et de protections qui correspondent au fait d'être employé.

Je ne peux vraiment rien dire de plus là-dessus, mais il est certain qu'en tant qu'organisation nous sommes préoccupés par les gens qui ne sont pas des fonctionnaires à temps plein, par la façon dont ils sont utilisés — et les travailleurs occasionnels. S'ils sont véritablement occasionnels, ce n'est pas un problème, mais si l'on se sert de ces personnes autrement, alors cela devient un problème. De la même façon, les échanges de personnel de direction sont très utiles, mais vous ne voulez pas que cela vienne remplacer un employé, et advenant ce cas, et si vous faites des délégations, alors ces personnes doivent être formées comme il se doit.

Je ne peux pas vous en dire grand-chose de plus, car cela déborde de mon champ de compétences.

En ce qui concerne l'équipe de conseillers sur la fonction publique qui a été créée, je n'ai en vérité rien eu à dire quant à sa composition. Je pense que la question de la façon dont cette équipe a été constituée devrait plutôt être posée au greffier du Conseil privé.

M. Paul Dewar: Certainement. Je m'excuse de vous interrompre, mais vous n'avez à ce jour pas été consultée par eux? Je veux bien — ils viennent tout juste d'en faire l'annonce —, mais ils ne vous ont pas contactée, le gouvernement ne vous a pas contactée au sujet de tout ce processus ou mécanisme et de ce qu'il tente de faire?

Mme Maria Barrados: Non.

La présidente: Monsieur Alghabra.

M. Omar Alghabra (Mississauga—Erindale, Lib.): Merci, madame la présidente, et bonjour, madame Barrados. Je suis heureux de vous revoir.

J'aimerais vous poser une question. Vous aurez constaté que l'on s'intéresse à la question de l'écart de représentation, que l'on s'efforce de comprendre. Cette question a été soulevée lors de vos visites antérieures au comité, et nous nous efforçons bien sûr toujours de comprendre la situation. Dans vos remarques liminaires, vous avez souligné que la commission a préqualifié 41 membres de minorités visibles pour des postes de niveau d'entrée du groupe de la direction. Savez-vous combien de personnes au total ont été préqualifiées par la commission pour le groupe de la direction?

Mme Maria Barrados: Je vais faire appel à Donald Lemaire, pour voir s'il peut m'aider avec ceci.

Ce n'est pas vraiment comme cela que les choses fonctionnent normalement, et il voudra peut-être vous expliquer un peu mieux la situation. De façon générale, le système fonctionne sur la base de postes individuels. L'on affiche un poste ou bien une décision est prise en vue de combler un poste, et vous le dotez.

Il existe un certain nombre d'autres programmes et initiatives qui visent plutôt des groupes de personnes, mais c'est là l'exception, plutôt que la norme.

Dans ce cas particulier, parce que nous estimions qu'il y avait un problème en ce qui concerne le nombre de membres de minorités visibles au sein du groupe de la direction, nous avons plutôt dit: nous identifierons un groupe pour vous, nous vous dirons quand ils seront prêts à être versés dans le groupe de la direction, et vous n'aurez alors plus qu'à les nommer. Vous n'aurez pas à tenir de concours; vous n'aurez rien à faire. Il suffira de faire correspondre les compétences et les besoins.

Voilà la raison de cette situation particulière. Pour répondre à votre question plus générale, je pense que je sais à quoi vous voulez en venir. Vous demandez en fait quelle proportion représentent ces personnes. Je ne pense pas pouvoir répondre, car ce n'est pas ainsi que fonctionne le système.

M. Omar Alghabra: J'aimerais dans ce cas simplement comprendre cette préqualification. Êtes-vous en train de dire que c'est là une exception, que vous avez procédé ainsi délibérément, pour veiller à ce que des candidats membres de minorités visibles soient à la disposition de ministères cherchant à doter des postes de cadres?

Mme Maria Barrados: C'est exact.

M. Omar Alghabra: Vous ne procédez normalement pas, donc, par voie de préqualification?

Mme Maria Barrados: Dans certains cas, mais ce n'est pas la norme. La norme veut que la dotation se fasse par poste.

Donald, aimeriez-vous ajouter quelque chose à cela?

M. Donald Lemaire (vice-président, Direction générale des services, Commission de la fonction publique du Canada): Je n'ai pas d'autres renseignements précis en la matière, mais ce que nous avons commencé à faire avec les ministères c'est du recrutement postsecondaire. Par exemple, le ministère des Affaires étrangères a lancé des campagnes ciblant les groupes désignés au titre de l'EE — les groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Nous commençons à avoir une approche beaucoup plus ciblée, axée sur différents choix de carrière. Par exemple, cela a été fait pour les agents du service extérieur spécialisés dans la politique et l'économie. Cela a également été fait pour les agents de commerce.

Voilà ce que nous essayons de promouvoir comme pratique auprès des ministères, mais c'est à eux de décider. Nous ne sommes là que pour les aider avec ces campagnes.

• (1155)

M. Omar Alghabra: Tout votre travail de préqualification vise donc les groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi? Est-ce donc ainsi que vous procédez habituellement?

Mme Maria Barrados: Nous avons fait cela à titre d'exemple, car vous connaissez les arguments. Premièrement, ils n'en ont pas sous la main. Je me souviens de cela dans la discussion au sujet des femmes et de la connaissance de la langue française — les gens disaient que ce candidat idéal n'existait pas. C'est aux fins de démonstration que nous avons fait cela, et ils...

M. Omar Alghabra: Excusez-moi, mais j'essaie de comprendre. Vous avez fait cela délibérément. Vous ne préqualifiez normalement pas de candidats. Vous avez fait cela délibérément pour faire ressortir le fait qu'il y a des candidats qualifiés et disponibles membres de minorités visibles?

Mme Maria Barrados: Je n'essaie pas de m'esquiver, mais nous avons une ancienne loi et une nouvelle loi. Dans la nouvelle loi, les ministères sont habilités à faire cela eux-mêmes. Nous avons lancé cela en vertu de l'ancienne loi pour prouver que cela pouvait être fait et, oui, nous l'avons fait délibérément. Nous l'avons fait délibérément pour fournir la preuve que les gens étaient là et qu'ils étaient prêts à être cadres.

M. Omar Alghabra: Merci.

L'autre chose dont j'aimerais discuter avec vous, et qui rejoint ce dont nous venons de parler, est que vous avez traité des deux principales activités au sein de la commission: l'intégrité et la neutralité politique du processus de nomination, et les services de recrutement et d'évaluation.

Je me demande s'il n'y aurait pas moyen de créer une responsabilité ou un poste au sein des services de recrutement et d'évaluation pour que quelqu'un soit chargé d'examiner ou de surveiller la question de l'équité en matière d'emploi. Comme nous le constatons tous les jours, chaque ministère, chaque personne, a beaucoup de responsabilités, et la question de l'équité n'est peut-être pas un élément essentiel des exigences du poste. S'il y avait une personne ou un poste dont le titulaire se consacrait à encourager les ministères, à favoriser l'adoption de procédures adaptées et à faire du travail de sensibilisation au sujet de ce défi...

Je pense qu'il est extrêmement important pour la fonction publique, plus que pour tout autre secteur dans notre société, qu'elle compte une représentation adéquate des minorités visibles, du bilinguisme, des femmes et des Autochtones. C'est pourquoi une telle responsabilité au sein de la fonction publique serait très utile, car il importe réellement de faire ressortir le problème et d'y sensibiliser davantage les gens.

J'ignore si vous auriez quelque commentaire à faire au sujet de la possibilité d'un tel mandat.

Mme Maria Barrados: Je suis favorable à ce que vous proposez. Ce qu'il nous faut réellement avoir c'est une fonction publique qui reflète la société qu'elle sert, et j'estime que cela aussi est très important. En fait, nous avons un groupe distinct qui s'occupe de questions d'équité en matière d'emploi. C'est lui qui produit l'analyse, et il est également la conscience, si vous voulez, de l'organisation tout entière.

Je tiens donc à veiller à ce que l'on se préoccupe d'équité en matière d'emploi mais également de bilinguisme, à ce que ces

préoccupations habitent tout notre travail, afin que cela ressorte dans les vérifications et certainement du côté des services. Comme le disait M. Lemaire, ils sont en train de monter des éléments spéciaux dans le cadre des programmes, de telle sorte que lorsque vous recrutez des étudiants postsecondaires, il y ait automatiquement une filière pour les groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi. Au fur et à mesure que nous poussons en faveur d'une meilleure représentativité, les gens dans les ministères pourront facilement faire appel à ces programmes, où ils sont identifiés, pour lesquels ils ont exprimé un certain intérêt et pour lesquels ils présentent certaines des compétences requises pour entrer dans la fonction publique.

M. Omar Alghabra: Êtes-vous en train de dire qu'il y a un plan visant une initiative dans cette direction, ou bien êtes-vous tout simplement en train de nous décrire votre scénario idéal?

Mme Maria Barrados: Non, cela est en place.

M. Omar Alghabra: Nous avons...

Mme Maria Barrados: Nous avons cela. Nous avons la personne assise tout juste derrière moi. Elle est là.

Je n'ai pas encore obtenu le plan exhaustif que j'aimerais voir quant à la façon dont ce groupe, auquel nous continuons d'allouer des ressources et pour lequel nous maintenons... Nous voulons avoir la capacité analytique — afin de connaître les chiffres et de mieux comprendre ce phénomène de « déclin » —, et cette équipe sera en même temps la conscience de l'organisation, demandant aux services de recrutement et d'évaluation, par exemple, quelles mesures ils prennent. Côté évaluation, il nous faut veiller à ce qu'il n'y ait aucun parti pris dans les évaluations, à ce que n'y s'immisce aucun parti pris culturel ou linguistique.

• (1200)

M. Omar Alghabra: Merci.

La présidente: Monsieur Poilievre.

M. Pierre Poilievre (Nepean—Carleton, PCC): Merci.

Vous avez dit qu'étant donné les irrégularités que vous avez découvertes relativement à l'intégration de personnel exonéré dans la fonction publique, vous avez lancé une vaste enquête couvrant les dix dernières années. Est-ce bien cela?

Mme Maria Barrados: Mon enquête remontera aussi loin en arrière que le permettent mes dossiers, c'est-à-dire au moins jusqu'en 1990.

M. Pierre Poilievre: Étant donné les emplois fantômes et les irrégularités que l'on a relevés avec l'ancien gouvernement, des employés exonérés bénéficiant d'un traitement spécial au sein de la fonction publique, vous estimez qu'il est justifié de faire une enquête qui remonte aussi loin en arrière.

Mme Maria Barrados: Notre façon de travailler est de prendre des nominations particulières et d'apporter les correctifs nécessaires. Les deux cas qui ont été portés à notre attention concernent un système de priorités. Ils ont été portés à notre attention, nous avons mené notre enquête, nous avons apporté les correctifs et nous avons effectué les révocations nécessaires. J'ai également fait des recommandations quant à la façon dont le système pourrait mieux traiter de ces choses, car il ne s'exerce absolument aucun contrôle; c'est un vide total sur le plan des politiques. J'ai fait plusieurs recommandations, d'abord au Conseil du Trésor, puis dans le contexte du projet de loi C-2.

M. Pierre Poilievre: Vos recommandations ont-elles été intégrées dans le projet de loi C-2?

Mme Maria Barrados: Non. Mais cela n'était pas dû au fait que l'on ne s'intéressait pas à mes recommandations, mais parce qu'on a jugé que celles-ci s'inscrivaient à l'extérieur de la portée du projet de loi. Or, c'est cette voie-là que j'avais choisie. J'avais dit qu'il existait à ce niveau un vide et qu'il importait de mettre en place le cadre nécessaire.

Par la suite, le comité ici réuni et le président du Conseil du Trésor ont exprimé un vif intérêt pour la question, désireux qu'ils étaient de savoir l'ampleur du problème. Je ne peux pas répondre à cette question sans faire cette analyse. C'est pourquoi nous l'avons entreprise, pour déterminer la prévalence du problème, mais je compte examiner plusieurs périodes de transition. C'est pourquoi je remonterai aussi loin en arrière que me le permettent les données dont je dispose.

M. Pierre Poilievre: C'est bien. Je vous encourage dans votre travail.

En ce qui concerne la question des tests de vérification du niveau de compétence linguistique dans la fonction publique, ce n'est pas un secret que les Anglophones échouent depuis des années en nombre spectaculaire aux épreuves orales de français. Vous avez convenu qu'il y a là un problème. Vous avez annoncé que vous allez changer le système de testage afin qu'il soit plus convivial et reflète mieux les aptitudes linguistiques des gens. Quand ces changements seront-ils en place?

Mme Maria Barrados: Je vais demander à Donald de vous parler des dates précises que nous avons en tête.

Nous avons déjà fait plusieurs choses au niveau des tests linguistiques. Le vrai problème est que vous avez des adultes n'ayant jamais pris de cours de langue auparavant qui s'inscrivent à des cours, puis qui sont placés dans un contexte d'examen — et du fait qu'ils n'aient pas subi beaucoup d'examen, certains d'entre eux sont très mal à l'aise.

Nous avons pris plusieurs mesures pour rendre moins intimidant tout l'aspect testage, en fournissant davantage d'exemples de ce à quoi ressemblent les normes, quelle que soit la langue visée, et en essayant de jumeler les administrateurs des tests et les fonctionnaires, en fonction du domaine de travail de ces derniers. Et nous envisageons des projets pilotes autour de méthodes de testage de rechange. Cela suppose suivre les gens ou faire des breffages, avoir un dialogue, peut-être comparaître devant un comité, et faire la même chose dans l'autre langue officielle.

Le problème est qu'il s'effectue en moyenne 22 000 tests par an... Entre 20 000 et 25 000 tests d'écriture, de lecture et d'expression orale. Nous avons un très fort volume, et c'est pourquoi nous nous efforçons d'obtenir quelque chose d'uniforme. Grâce à tous nos efforts, nous avons en fait constaté une certaine amélioration du côté de l'interaction orale.

Donald, pourriez-vous nous indiquer quels sont les délais pour ce qui est des changements dans les tests?

• (1205)

M. Donald Lemaire: Oui. Nous en sommes au stade de l'élaboration du test et nous espérons avoir un test pilote prêt à être mis en oeuvre dès avril 2007-2008. Comme l'a mentionné le président, l'on administre plus de 20 000 tests, alors cela demande du temps à mettre en oeuvre et à vérifier comme il se doit avant de pouvoir passer à une application générale.

M. Pierre Poilievre: En vue d'une mise en oeuvre en 2008-2009?

M. Donald Lemaire: Non, en 2007-2008. Nous allons commencer à mettre en oeuvre le test en 2007-2008.

M. Pierre Poilievre: Que voulez-vous dire exactement? Parlez-vous de la mise en oeuvre des tests-pilotes ou de la mise en oeuvre générale?

M. Donald Lemaire: Les tests pilotes devront se faire à l'automne 2007.

M. Pierre Poilievre: Et la mise en oeuvre générale avant la fin de l'année 2008? Cela est-il raisonnable?

M. Donald Lemaire: Oui. Nous espérons que cela sera alors en oeuvre partout, mais nous ne savons jamais quelles difficultés ou problèmes opérationnels...

M. Pierre Poilievre: C'est bien, je comprends.

M'exprimant ici non pas au nom du gouvernement mais en tant que député pour la région d'Ottawa, je peux vous dire que c'est un gros problème. Des fonctionnaires ne cessent de me faire état de leur frustration à ce sujet. Étant donné les changements démographiques qui s'opèrent au sein de la population active et les besoins en matière de recrutement que connaîtra notre fonction publique, il nous faudra à un moment donné trouver le moyen de rendre ce système moins lourd, si nous voulons recruter les cadres moyens et supérieurs compétents dont la fonction publique aura besoin.

Certains jugeront peut-être que ce n'est pas politiquement correct. C'est une réalité numérique. J'entends cela de la bouche de toutes sortes de gens, de tous les quartiers de la région de la capitale nationale. J'ai même été abordé par un membre francophone de l'un des syndicats de la fonction publique, qui m'a parlé de la frustration que lui inspire le système et du fardeau qu'il impose à certains de ses collègues. Il doit y avoir moyen d'améliorer la façon dont se fait ce testage, afin que l'on puisse nommer les bonnes personnes aux bons postes, tout en garantissant au public qu'il sera toujours servi dans la langue officielle de son choix — que ce soit l'une ou l'autre. Je pense que nous pourrions faire mieux.

Le secteur privé fait cela tout le temps. Toute société nationale ayant des clients au Québec et à l'extérieur du Québec doit gérer les mêmes problèmes. Elle doit offrir des services à un marché francophone unilingue et à un marché anglophone unilingue, et ce en même temps. Il devrait donc y avoir moyen pour nous de faire cela de façon efficiente.

Je vous encourage très vivement à vous pencher sur toute méthode novatrice prometteuse, car je suis convaincu que nous pourrions faire mieux que ce que nous faisons. Comment réagissez-vous à cela?

Mme Maria Barrados: Je n'aurais que quelques commentaires à faire.

Nous avons une loi, la Loi sur les langues officielles, et elle énonce deux obligations. L'une d'entre elles est celle d'offrir les services dans les deux langues officielles, mais la deuxième obligation est d'assurer une surveillance dans les deux langues officielles. Là n'est pas le genre d'obligation qu'assume le secteur privé, et c'est parce qu'il a été pris un engagement à essayer d'obtenir une fonction publique entièrement bilingue.

Ceux qui en assument la responsabilité regardent la fonction publique et se disent, eh bien, vous savez, vous formez beaucoup de gens. Ces personnes sont formées, elles réussissent leurs tests, parfois avec beaucoup de difficulté, puis elles n'utilisent plus l'autre langue. Elles perdent donc ces capacités langagières du fait que nous n'avons pas une fonction publique aussi bilingue que nous le souhaiterions.

Voilà quelle est la vision. Pour nous, à la Commission de la fonction publique, c'est cette vision qui se trouve renfermée dans la Loi sur les langues officielles ainsi que dans le préambule à la LEFP, et c'est donc cette vision que nous nous efforçons de réaliser. Cela est donc différent de la situation à laquelle est confronté le secteur privé.

Je sais que le test fait l'objet de beaucoup de critiques, et je dois en accepter une certaine partie. Nous ne sommes pas parfaits. Le test est dépassé. Il nous faut l'améliorer. C'est ce que nous faisons, même en l'absence de nouveaux fonds. Je vais faire ce travail. Cela veut dire que d'autres choses souffriront, mais je vais le faire. J'en fais une priorité; nous allons remanier ce test.

Mais, franchement, ce n'est pas toujours le test qui est le problème. Comme je l'ai dit, il y a beaucoup de gens qui sont très angoissés dès qu'ils se trouvent en situation de test. Certains d'entre eux sont tout simplement paralysés, et d'autres connaissent des difficultés incroyables dès qu'il s'agit d'apprendre une autre langue. Mais beaucoup d'entre eux ne possèdent tout simplement pas les aptitudes requises. J'entends beaucoup de plaintes au sujet du niveau C-B-C: on me rapporte que ces personnes qui obtiennent un C, je ne peux même pas les envoyer quelque part faire un exposé ou autre avec ce niveau C.

C'est donc un peu plus compliqué que de simplement dire que c'est un problème de test, mais je me suis engagée à apporter des changements et à ce que nous fassions notre maximum pour le test.

• (1210)

[Français]

La présidente: Monsieur Bouchard.

M. Robert Bouchard (Chicoutimi—Le Fjord, BQ): Merci, madame la présidente.

Merci à vous d'être présents aujourd'hui.

J'aimerais d'abord savoir si le recrutement des travailleurs occasionnels fait partie du mandat de la commission.

Mme Maria Barrados: Non, pas exactement. Les travailleurs occasionnels ne sont pas assujettis aux obligations de la loi. Ces travailleurs ne sont pas un sujet de préoccupation, en autant qu'on ait recours à eux pour accomplir du travail vraiment occasionnel. Dans certains cas, on parle de travail de courte durée ou de besoins à court terme.

Dans un grand système compliqué comme le nôtre, ce genre d'exigence va se présenter. Par contre, ce qui me pose problème, c'est la possibilité qu'on utilise cette porte d'entrée pour accéder à un poste permanent dans la fonction publique. Ça s'est produit dans le passé, et ça me préoccupe.

M. Robert Bouchard: Je vais vous poser la question suivante, mais si elle n'est pas recevable, j'en poserai une autre.

Des travailleurs occasionnels à l'emploi de ministères fédéraux m'ont dit avoir peu d'espoir de devenir un jour des employés réguliers.

Avez-vous l'impression que les ministères et les organismes gouvernementaux ont comme pratique d'augmenter le bassin de travailleurs occasionnels pour éviter d'embaucher des employés réguliers?

Mme Maria Barrados: Oui, c'est une pratique que j'ai observée et critiquée dans le rapport annuel. Si on a recours à cette forme d'embauche, on donne un avantage à certains sans toutefois offrir à tous les autres Canadiens qui veulent travailler dans la fonction publique un système équitable et transparent.

À la CFP, nous constatons que l'intérêt pour la fonction publique est élevé. Nous recevons un grand nombre de demandes d'emploi. Pour nous, la question n'en est pas une de pénurie. Il s'agit plutôt de répondre à la demande élevée de la part de personnes voulant travailler à la fonction publique et de gérer cette demande.

Linda, aimeriez-vous ajouter quelque chose?

Mme Linda Gobeil: Pour ce qui est des travailleurs occasionnels, la possibilité existe. Si on en fait bon usage, à savoir pour une durée pouvant aller jusqu'à 90 jours par année, tant mieux. Ça répond alors à des besoins immédiats. Par contre, si les gens profitent de l'occasion pour éviter toutes les exigences reliées à l'entrée dans la fonction publique, dont le principe de mérite, il y a un problème, en l'occurrence celui qu'on a soulevé déjà.

Par ailleurs, vous laissez entendre que certains ministères ont recours à ce processus pour ne pas doter des postes de façon permanente. À cet égard, il faudrait voir ce qui se passe exactement. La loi est quand même assez claire pour ce qui est de la durée. La période de travail des employés occasionnels ne peut pas excéder 90 jours par année. Je ne suis peut-être pas au courant des cas auxquels vous faites allusion. Par contre, quand on en fait un usage approprié, le travail occasionnel et la façon dont il est géré en vertu de la loi devraient être profitables à tout le monde.

• (1215)

M. Robert Bouchard: Je n'ai pas suffisamment de preuves pour étayer mes propos, mais je peux vous dire qu'on m'a fait part de commentaires en ce sens. Des gens m'ont dit avoir travaillé trois mois et, quelques jours avant le délai prescrit, avoir été mis à pied, puis réembauchés une semaine plus tard. Ils ont affirmé être plusieurs à vivre cette situation, même s'il ne s'agissait pas d'une pratique courante.

Mme Maria Barrados: Linda et moi avons parlé des postes occasionnels, mais il en existe d'autres. C'est un peu compliqué. Peut-être M. Lemaire pourrait-il vous donner un aperçu des diverses situations.

M. Donald Lemaire: Les postes dont on dit qu'ils sont à durée déterminée et qui peuvent être perçus comme occasionnels acquièrent le statut de poste à durée indéterminée après trois ans. Certains postes occasionnels sont limités à une durée précise de 90 jours. Après cette période, ils ne sont pas renouvelables. Il doit y avoir un bris.

Est-ce que votre question a trait aux postes d'une durée maximale de 90 jours, ou aux postes à durée déterminée?

M. Robert Bouchard: Je n'ai pas fouillé la question. Je vous ai présenté le problème. Quoi qu'il en soit, je sais maintenant qu'après trois ans, une mesure peut s'appliquer.

M. Donald Lemaire: J'aimerais préciser que c'est automatique dans le cas des postes à durée déterminée. Par contre, dans le cas des postes occasionnels, on parle d'emplois à très court terme dont la durée est limitée précisément. On ne peut pas les renouveler impunément.

M. Robert Bouchard: D'accord. J'aimerais poser une autre question.

La présidente: Monsieur Bouchard, votre temps est écoulé.

[Traduction]

M. Harold Albrecht (Kitchener—Conestoga, PCC): Merci, madame la présidente, et merci à chacun des témoins de leur comparaison aujourd'hui.

Dans le rapport qui a été déposé, le rapport de 2005-2006, vous déclarez, en ce qui concerne le mouvement de personnel entre la fonction publique et les cabinets de ministres, qu'il y a environ 100 fonctionnaires qui sont allés travailler dans un cabinet de ministre sans bris de service pour ensuite y retourner. Vous soulignez ensuite avoir relevé deux situations dans lesquelles il y avait un potentiel d'abus.

Si vous remontez maintenant plus loin que les dix ans dont vous faites état dans votre rapport, je me demande si vous attendez à ce que le nombre annuel soit d'une dizaine en moyenne, ou bien à ce qu'il y ait une bulle?

Deuxièmement, pensez-vous disposer des ressources nécessaires pour pouvoir terminer votre rapport pour janvier, comme vous dites l'espérer? Je suppose que chaque membre du comité recevra un rapport de vos conclusions à l'issue de cette enquête.

Mme Maria Barrados: Les dix années dont nous parlions correspondaient à la période entre 1993-1994 et 2003-2004, alors nous prolongeons la période des deux bouts. Je m'attends à ce que ce soit un chiffre supérieur, mais j'ignore de combien.

M. Harold Albrecht: Mais sera-t-il supérieur proportionnellement? Cela correspond en gros à dix cas par an. Vous ne vous attendez pas à une bulle à cause d'un changement de gouvernement.

Mme Maria Barrados: Il pourrait y avoir en quelque sorte une bulle, car la période englobera deux autres transitions, et l'on sait que le cas de figure qui nous intéresse survient plus souvent en période de transition. Alors je ne sais pas. S'il me fallait hasarder une hypothèse, je dirais que le nombre serait peut-être de 150, mais pas davantage. Et dans bien des cas, bien sûr, il n'y aurait rien à redire. Il nous va donc falloir faire un tri et déterminer ce qui paraît louche.

Ai-je suffisamment de ressources? Je ne voudrais pas me mettre à gémir. C'est un peu court côté vérification et enquête. Mais pour moi, ce que cela veut dire c'est qu'il me faudra redistribuer des ressources et changer les priorités. Étant donné l'intérêt que cette question a suscité, elle est devenue une priorité, ce qui veut dire que d'autres choses devront être reportées, et c'est ce que je ferai.

Selon la description du travail que j'ai donnée, en janvier, nous aurons ce que j'appelle une description de la situation: combien de cas du genre y a-t-il eu, quel genre de choses dois-je faire, quelles sont les limites à ce que nous pouvons faire également. En effet, nous ne pouvons pas aller voir du côté des sociétés d'État et nous n'avons bien sûr pas accès aux cabinets de ministres, mais nous pouvons relever les allers-retours.

Oui, je me ferai un plaisir de fournir copie de ce rapport au comité.

M. Harold Albrecht: J'aimerais enchaîner. Si je comprends bien le système, supposons qu'à l'issue de toute l'enquête vous vous retrouvez avec quatre cas suspects. Seriez-vous habilitée à interroger les ministres — d'anciens ministres — afin de pousser plus loin votre enquête?

• (1220)

Mme Maria Barrados: Je dispose de vastes pouvoirs d'enquête, mais ceux-ci s'appliquent aux personnes qui sont des employés de la fonction publique. Les ministres ne sont pas des employés de la fonction publique. Je pourrais donc essayer de m'entretenir avec eux.

Ils voudraient peut-être discuter avec moi, peut-être pas, mais je ne dispose pas de tels pouvoirs d'enquête à l'égard de ministres.

M. Harold Albrecht: Mais vous pourriez indiquer dans votre rapport que de telles tentatives ont été faites par vous, et cela pourrait être inclus dans votre rapport au comité et nous pourrions alors poursuivre plus loin la chose de notre côté.

Mme Maria Barrados: Oui, ce premier rapport d'établissement de l'envergure du problème nous dira quelle est la situation. Dans le rapport subséquent, je décrirai tout cela, mais rappelez-vous que ce qui m'intéresse, c'est le jeu de navette, alors je devrais certainement pouvoir obtenir beaucoup de renseignements auprès de personnes relevant de mon champ de compétences.

M. Harold Albrecht: Très bien. Et nous pourrions nous attendre à un rapport initial en mars ou avril, si votre vérification est terminée pour la fin du mois de janvier.

Mme Maria Barrados: Il s'agit du travail de délimitation initial de la situation. Si je ne relève que deux cas, vous pourriez l'obtenir très rapidement. Si les cas sont nombreux, cela demandera davantage de temps.

M. Harold Albrecht: Merci.

La présidente: Avant de donner la parole à Mme Thibault, j'aimerais vous poser une petite question rapide. Que se passe-t-il en ce qui concerne le défi relativement aux demandes d'emploi et la zone géographique à l'intérieur de laquelle se trouve le poste? Cette question me préoccupe depuis longtemps.

Mme Maria Barrados: C'est ce que nous appelons la zone de sélection nationale. La Loi sur l'emploi dans la fonction publique contient une disposition autorisant la Commission de la fonction publique et toute personne à laquelle nous déléguons la responsabilité correspondante, à limiter la zone géographique d'où peuvent provenir les demandes d'emploi pour un poste donné.

Les députés sont pour la plupart très mécontents de cela. J'ai arrêté de défendre cette pratique et ai décidé que nous changerons le système. Nous le changeons graduellement, car nous avons un volume élevé. Les gens, surtout ceux à l'extérieur de la région où nous nous trouvons, sont très intéressés à travailler pour la fonction publique. Dès que l'on élargit la zone géographique, le volume de demandes augmente de façon marquée. Il nous arrive alors des centaines et des centaines de demandes qu'il nous faut traiter de façon équitable.

Il est très important pour nous que nous dotions les personnes travaillant à l'intérieur du système des outils dont ils ont besoin, car nous tenons à ce que le système soit juste et transparent. Nous avons commencé à leur fournir petit à petit ces outils. Nous avons d'ores et déjà élargi la zone de sélection pour tous les postes d'agents dans la région de la capitale nationale à la zone de sélection nationale. Tous les postes de cadres sont dans ce cas depuis plusieurs années déjà, mais la totalité des emplois d'agents dans la région de la capitale nationale sont maintenant dotés à partir de la zone de sélection nationale. Nous en faisons des évaluations pour déterminer si cela fonctionne bien. Nous ne voulons pas non plus que les gens recourent à des combines; le système est doué pour ce genre de choses. Nous mettons en place les outils; nous les offrons aux gens.

Nous avons deux projets pilotes en région, car notre intention est d'offrir les postes d'agents à toutes les régions d'ici avril 2007. Ainsi, tous les emplois fédéraux, où qu'ils se trouvent, seront nationaux. Puis l'on aimerait élargir cela à d'autres postes de soutien à la fin de l'année 2007, si nous avons en place tous les systèmes et s'ils fonctionnent bien.

La présidente: Merci.

Madame Thibault.

[Français]

Mme Louise Thibault: Merci beaucoup, madame. Je suis vraiment surprise que ce soit de nouveau à mon tour d'intervenir, mais cela me fait grand plaisir.

D'abord, je voulais vous remercier, madame Barrados, d'avoir parlé de la langue de travail en réponse à un commentaire ou à une question de M. Poilievre. Je pense que c'est très important.

Je comprends M. Poilievre de souligner l'importance des postes bilingues pour le service, mais les postes bilingues sont également essentiels pour pouvoir travailler dans sa langue, que ce soit l'anglais ou le français. Si les anglophones et les francophones qui deviennent bilingues parlaient avec leurs employés ou leurs collègues tantôt en anglais, tantôt en français — disons moitié-moitié; je ne serai pas trop généreuse —, les gens feraient des progrès.

Les renouvellements répétitifs des postes pour éviter la nomination finale après trois ans existent toujours. Qu'en pensez-vous?

La zone de sélection élargie concernant les langues officielles sera-t-elle bénéfique ou créera-t-elle un obstacle pour ce qui est de la langue de travail? Évidemment, une zone élargie signifie que tant des francophones que des anglophones pourront postuler des postes, pourvu qu'ils répondent aux exigences.

À la fin de votre rapport, à la page 154, à la rubrique « Développement des ressources humaines Canada », on mentionne que sur 3 794 activités de dotation, 1 057 étaient des nominations intérimaires. Lors de votre dernière présentation, vous avez dit que pour les cadres de direction uniquement, 38 p. 100 des personnes qui occupaient des postes intérimaires avaient par la suite obtenu le poste.

Il s'agit de postes intérimaires. Or, si les gens qui les occupent sont le moins intelligents — et c'est le cas de la plupart des fonctionnaires —, ils finiront par obtenir ces postes. C'est un avantage fort appréciable. Au vu de tels chiffres, on peut se demander si cette situation existe dans d'autres catégories d'emploi et si on doit s'en inquiéter.

Les chiffres de la rubrique « Développement des ressources humaines Canada » sont les suivants: 557 de l'extérieur, 808 promotions, 1 402 déplacements latéraux et 1 057... Je ne connais pas le chiffre; cela vous dit-il quelque chose? Le chiffre du Service correctionnel est du même ordre de grandeur.

On comprend tous que des postes intérimaires sont nécessaires pour telle ou telle raison. Cependant, la création de postes intérimaires pour éviter de devoir procéder par voie de concours, parce qu'on manque de temps et qu'on a mal planifié, est inappropriée.

J'aimerais également entendre vos commentaires à ce sujet et je vous en remercie à l'avance.

• (1225)

Mme Maria Barrados: Je vais demander à mes deux collègues de m'aider un peu pour vous donner de bonnes réponses.

En ce qui a trait à l'élargissement de la zone de sélection, cela deviendra-t-il un obstacle? J'espère que non. Le but est d'avoir une description des exigences des postes, d'avoir des outils — souvent des outils informatiques — et de faire une sélection juste et raisonnable, de façon transparente. C'est l'idéal, mais nous devons faire une évaluation pour être sûrs que cela fonctionnera.

Parlons des postes intérimaires. Nous avons fait une vérification pour les postes intérimaires de cadres. Je ne suis pas certaine de la situation partout, mais j'ai l'impression que cela fonctionne de la même façon. On voit qu'il y a beaucoup de réorganisation dans quelques ministères, comme le ministère du Développement des ressources humaines, par exemple. Des ministères sont divisés ou amalgamés. Par conséquent, il y aura beaucoup plus de postes intérimaires. C'est difficile pour les gens, parce qu'on n'est pas sûr de conserver son poste, mais d'autre part, il est fréquent que le système de sélection des candidats ne soit pas juste et transparent. Ce fait a été observé lors de la vérification. La grande majorité des postes — presque 90 p. 100 — ont été pourvus à la suite d'un processus non compétitif.

Mme Louise Thibault: Justement, madame, si le processus est juste et équitable, les personnes qui obtiennent un poste intérimaire pourraient — ce qui ne serait pas surprenant — obtenir le poste lorsque le concours final aura lieu. On leur donne un avantage marqué. Si on se contente de rencontrer Pierre, Jean, Jacques ou 12 personnes et qu'on choisit celle-ci ou celle-là, je pense que c'est tout à fait inéquitable. Un processus intérimaire n'est pas si long.

Mme Maria Barrados: Cela dépend. On peut engager des employés de façon réellement intérimaire, comme dans le cas de quelqu'un qui remplace une personne qui suit une formation linguistique ou qui est enceinte, pour trois mois par exemple. Cependant, l'étude de vérification portait sur des postes dont la durée était plus longue. Ce n'est pas acceptable.

• (1230)

La présidente: Monsieur Dewar, vous avez la parole.

[Traduction]

M. Paul Dewar: J'aimerais traiter maintenant des préoccupations en matière d'économies au sein de la fonction publique. Le budget de 2005 est mentionné dans votre rapport et tout le monde le connaît. Il devait donner lieu à des économies d'environ 11 milliards de dollars.

Tout récemment, le gouvernement a essentiellement mis au rancart le rapport des experts-conseils externes sur la façon d'économiser de l'argent dans le domaine de l'approvisionnement. Nous avons dépensé 24 millions de dollars sur quelque chose que nous n'allons pas utiliser. Ces experts-conseils se sont penchés sur la gestion future du système, car si nous allons économiser 2,5 milliards de dollars au titre de l'approvisionnement et 11 milliards de dollars du côté de la fonction publique, cela va avoir une incidence sur le système, surtout lorsque l'on tient compte de la capacité de faire cela. En d'autres termes, comment allons-nous d'un côté réaliser ces économies et, de l'autre, ne pas perturber les services publics offerts aux Canadiens?

Lorsqu'on regarde les jeux de compétences des personnes à l'emploi de la fonction publique, lorsqu'on examine les priorités du gouvernement, les préoccupations et les défis futurs du côté fiscal, comment allons-nous remplir la demande avec les genres de personnes que l'on veut embaucher? Mon principal souci n'est pas tant la question des gens qui sont employés, mais la méthode suivie par le gouvernement, et j'ai déjà souligné mes inquiétudes quant au fait que l'on parachute sans consultation dans la fonction publique des gens de l'extérieur.

À votre avis — et ce n'est pas quelque chose que vous avez étudié, alors je ne demande que votre opinion —, comment allons-nous faire pour trouver les efficacités voulues? Quel est le meilleur moyen de procéder? Nous avons vu cette méthode utilisée récemment avec A. T. Kearney, et ce n'était manifestement pas la bonne solution. Nous avons 11 milliards de dollars du gouvernement antérieur qu'il nous faut trouver d'ici cinq ans. Quelles inquiétudes avez-vous en la matière relativement à la fonction publique, et quelle serait selon vous la meilleure façon de trouver des efficacités, s'il nous faut réaliser de telles économies? Comment nous y prendre pour trouver ces économies, si même nous devons les réaliser?

Mme Maria Barrados: Je ne peux en réalité ne faire qu'un seul commentaire, au sujet des tentatives visant à trouver des économies, dans le contexte de notre propre travail à la Commission de la fonction publique. Notre intervention n'est pas si formidable que cela, mais dans les efforts visant à faire des économies, chaque ministère et organisme a été examiné et il y a eu une discussion au sujet de ce qui pouvait être économisé. Cela a inclus la Commission de la fonction publique.

En bout de ligne, on nous a confié de nouvelles responsabilités sans pour autant nous verser davantage d'argent. Il nous a fallu trouver des économies afin d'être en mesure d'assumer ces nouvelles responsabilités — et cela a été la gestion d'un système de priorités élargi, que personne ne voulait que nous déléguions, mais nous avons parlé de le déléguer —, ce que nous avons fait. C'est ainsi que nous nous sommes retrouvés, par suite de ce travail, avec une réallocation de, je pense, plus de 4 millions de dollars. Mais rien n'a été retiré de la Commission de la fonction publique; il y a eu une redistribution à l'interne.

Quant à la façon de faire pour trouver de efficacités, l'une de mes priorités à la Commission de la fonction publique est de faire en sorte que nous devenions un organisme modèle de bonne gestion au sein du gouvernement du Canada. Je pourrais mentionner certaines des choses que nous faisons pour essayer d'identifier des efficacités au sein de notre propre structure.

Nous avons participé activement à l'établissement de jalons. Nous avons, avec d'autres, demandé à des experts-conseils de faire des évaluations comparatives de nos activités par rapport à d'autres intervenants en ville et à des bases de données du secteur privé, pour voir où il nous serait possible de faire des économies. Étions-nous plus efficaces? Étions-nous plus coûteux? Dans les domaines dans lesquels nous avons constaté que nous dépensions plus que la moyenne, nous avons entrepris de mener des examens plus détaillés en vue d'identifier et d'expliquer ou de corriger les différences.

L'autre chose que nous faisons est de la budgétisation très agressive, en mettant l'accent sur les résultats et en faisant intervenir la gestion des ressources humaines. Nous nous efforçons de réunir ces éléments et de forcer des réaffectations. Les secteurs qui sont moins efficaces vont se voir retirer de l'argent, qui sera alors versé là où il y a des pénuries. Nous faisons cela depuis quelques années déjà, et avons ainsi redistribué plus de 6 millions de dollars.

Mon équipe commence à se lasser de m'entendre parler d'autres choses que j'aimerais voir, par exemple déclaration des temps de travail, normes de service et comptabilité par activités. Nous oeuvrons à ces différents aspects afin d'avoir une meilleure idée de l'effort déployé et de la façon de nous y prendre.

Mais je parle ici de notre organisation et de ce que nous essayons de faire.

• (1235)

M. Paul Dewar: J'apprécie cela.

La présidente: Vous avez droit à encore un autre bref commentaire.

M. Paul Dewar: Je vais simplement faire mention des employés occasionnels. Nous avons constaté une augmentation énorme du nombre de travailleurs occasionnels recrutés l'an dernier. Je suppose que ce que je vais dire est davantage un commentaire et une demande: il serait bon qu'il y ait une évaluation de la situation dans les années à venir, compte tenu de nos préoccupations relativement au mérite et au recrutement de nouveaux éléments, et je reviendrai encore une fois sur la question des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Peut-être qu'il y aurait moyen d'intervenir auprès des gens qui se trouvent dans ce bassin d'employés occasionnels, de les encadrer, car il y a eu un bond énorme dans le nombre des employés occasionnels. Je vous demande donc de surveiller cela, comme vous le faites si bien, et de trouver des moyens d'appuyer ces personnes, surtout celles qui sont membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi — les minorités visibles — chez qui il faudrait qu'il y ait davantage de recrutement. Peut-être qu'il existe un bassin dans lequel puiser.

Mme Maria Barrados: Cela figure sur ma liste.

[Français]

La présidente: Mme Thibault m'a dit vouloir poser une question courte.

Mme Louise Thibault: Nous connaissons tous vos antécédents en matière de carrière. Le fait que vous ayez travaillé au Bureau de la vérificatrice générale n'est pas étranger à ma question.

Vous savez que ce comité se penche sur la comptabilité d'exercice du gouvernement. Divers témoins nous ont fait part du fait qu'un changement de culture était nécessaire en ce sens et qu'il fallait pour ce faire que des leaders, des champions de la cause, prennent la chose en main. D'après eux, une mise en oeuvre aussi importante ne sera pas une sinécure.

Le recrutement est le domaine où la résistance va se faire sentir. On va se demander si les effectifs requis sont disponibles pour passer aux actes immédiatement, même si le processus est étalé sur une période plus courte en termes d'années.

Selon l'expérience que vous avez acquise dans votre rôle précédent — et ici, c'est à vous de décider si vous voulez répondre —, dans celui des fonctions que vous assumez présentement et dans celui du mandat actuel concernant la délégation et la capacité des ministères et organismes de répondre à cet appel, êtes-vous confiante que le processus sera mis en oeuvre relativement aisément en termes de recrutement et de formation? J'ai ajouté ce dernier élément, sachant qu'il n'est pas de votre domaine, mais qu'il en est cependant très proche.

Mme Maria Barrados: Est-ce que je suis confiante? Disons que ma perspective est positive. Je pense que nous pouvons le faire. Nous faisons face à bien des défis, et les efforts à déployer vont être nombreux. En outre, les sous-ministres vont devoir être vraiment impliqués. Heureusement, c'est le cas du greffier. Voilà un point qui est très positif. Les sous-ministres, pour leur part, ont bien d'autres préoccupations. À mon avis, ça devrait être une des priorités.

Pour ce qui est de savoir à quel point je suis confiante, je ne peux pas répondre maintenant. Peut-être vais-je pouvoir le faire dans un an.

La présidente: Merci, madame Barrados. Nous allons vous entendre de nouveau au cours de la nouvelle année.

[Traduction]

Je tiens à ce que le comité sache que nous n'allons pas siéger jeudi de cette semaine. Le 5 décembre, la vérificatrice générale va venir nous rencontrer pour nous entretenir du rapport qu'elle dépose aujourd'hui. Le 7 décembre, nous travaillerons sur l'ébauche de notre rapport.

Si nous n'avons pas tout à fait terminé notre rapport le 7 décembre, nous aurons du temps pour y retravailler la semaine suivante, mais il

serait bon de le boucler le 7 décembre afin de pouvoir le déposer avant la fin de l'année.

La greffière du comité (Mme Bibiane Ouellette): Nous espérons pouvoir fournir le rapport aux membres du comité d'ici le 5 décembre.

La présidente: Merci.

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.