



Chambre des communes  
CANADA

# **Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires**

---

OGGO • NUMÉRO 002 • 2<sup>e</sup> SESSION • 39<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le lundi 19 novembre 2007**

—  
**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 lundi 19 novembre 2007

•(1530)

[Traduction]

**La présidente (L'hon. Diane Marleau (Sudbury, Lib.)):** Je déclare la séance ouverte, même s'il n'y a pas d'autres membres de l'opposition officielle que moi.

Bienvenue, madame Barrados.

[Français]

Je sais que vous aimez comparaître devant le comité et j'ai constaté que vous avez fait beaucoup de travail. Vous savez comment ça se passe: vous parlez pendant sept, huit ou dix minutes et ensuite, on peut vous poser des questions. Je vous laisse commencer votre présentation.

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

Honorables députés, bonjour.

Je suis ici pour discuter du Rapport annuel 2006-2007 de la Commission de la fonction publique, de quatre vérifications qui ont été déposées la semaine passée au Parlement, de même que de deux études statistiques qui ont également été diffusées en même temps.

Aujourd'hui, je suis accompagnée de Linda Gobeil, vice-présidente principale de la Direction générale des politiques, de Mary Clennett, vice-présidente de la Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, ainsi que de Donald Lemaire, vice-président de la Direction générale des services de dotation et d'évaluation.

L'exercice 2006-2007 représentait la première année complète d'activités en vertu de la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique. La commission a eu une année occupée. L'effectif de la fonction publique a seulement augmenté de 1,7 p. 100, mais les activités de dotation, elles, ont augmenté de 11 p. 100, ce qui représente plus de 110 000 mesures de dotation effectuées au cours du dernier exercice financier. L'embauche de personnel permanent est incluse dans ces chiffres, et celle-ci a augmenté de plus de 50 p. 100, passant de 5 090 nominations en 2005-2006 à 7 720 en 2006-2007.

La commission a reçu plus d'un million de demandes d'emploi en réponse à quelque 5 700 annonces diffusées sur son site Web d'emplois. Il n'y a certainement pas de manque d'intérêt lié aux emplois au gouvernement, mais il y a quand même un manque de personnel dans certains domaines.

La commission continue, en général, à faire confiance à l'intégrité du système de dotation. Elle estime que les ministères et organismes ont fait des progrès dans la mise en oeuvre de nouvelles méthodes de dotation en personnel. La plupart des institutions, soit 88 p. 100, ont élaboré des plans de ressources humaines qui visent une grande partie de leur effectif. Cependant, elles doivent renforcer les liens entre leurs plans et leurs mesures de dotation.

La commission continue d'être préoccupée par certaines lacunes qui minent l'initiative de modernisation. Les ministères et agences doivent continuer de renforcer leur planification des ressources humaines. La capacité de la communauté des ressources humaines et la nécessité d'obtenir de meilleures données appuyant la planification et la reddition de comptes demeurent des domaines nécessitant des améliorations.

[Traduction]

J'aimerais maintenant soulever deux points importants pour la Commission dans le Rapport annuel.

La Commission est préoccupée par une tendance de recrutement qui s'effectue au moyen de la main-d'oeuvre temporaire. Il ne s'agit pas d'une nouvelle pratique, mais l'étendue que ce type de recrutement a prise est inquiétante.

Sur une période de huit ans, plus de 80 p. 100 des 86 000 nouveaux employés permanents avaient déjà acquis de l'expérience au sein de la fonction publique, et 75 p. 100 de ceux-ci l'avaient acquise en occupant un emploi occasionnel ou de durée déterminée. La Commission est préoccupée par la forte dépendance des ministères et des organismes à l'égard de l'embauche de personnel temporaire pour bâtir un effectif permanent. L'embauche visant à combler des besoins à court terme n'est pas le meilleur moyen de satisfaire aux exigences à long terme, et n'est pas non plus un bon moyen d'attirer des personnes compétentes occupant déjà des postes permanents ailleurs. Les ministères et organismes devront améliorer leur planification des ressources humaines afin de trouver de meilleures façons d'embaucher leur personnel permanent.

L'équité en matière d'emploi, notamment la baisse du taux d'embauche de personnes provenant des groupes des minorités visibles, demeure une source d'inquiétude. Le recrutement en général à la fonction publique a augmenté de 9,5 p. 100, mais le recrutement au sein des minorités visibles est passé de 9,8 à 8,7 p. 100. La Commission continue de travailler à mieux comprendre ce qui sous-tend ce phénomène, c'est-à-dire l'existence d'un grand nombre de candidats et de candidates provenant des groupes des minorités visibles, sans qu'il y ait un nombre correspondant d'embauches.

La Commission de la fonction publique, conformément à son mandat, demeure vigilante quant au maintien d'une fonction publique impartiale. Les fonctionnaires sont tenus de demander la permission à la Commission avant de se porter candidats à des élections. Quatre-vingt-quinze fonctionnaires ont demandé la permission d'être candidats à des élections fédérales, provinciales et municipales. Soixante-dix de ces demandes étaient liées à des élections municipales. Il s'agit là d'une nouvelle exigence, et pas tous les fonctionnaires en étaient informés. Ainsi, le tiers des demandes n'ont pas satisfait à l'exigence de faire une demande en temps opportun.

•(1535)

[Français]

J'aimerais maintenant parler du rôle de surveillance de la commission. Celle-ci a effectué, en 2006-2007, quatre vérifications, dont trois sur de petits organismes.

Les résultats de sa vérification du Secrétariat de l'Accord du libre-échange nord-américain, Section canadienne, et de celle du Comité des griefs des Forces canadiennes étaient satisfaisants.

Toutefois, pendant la troisième vérification, celle du Bureau de l'Enquêteur correctionnel, la commission a décelé des tendances de dotation en personnel qui portaient atteinte aux valeurs de la justice, de la transparence et de l'accessibilité. Neuf sur dix nominations n'étaient pas conformes à l'entente de délégation, et ainsi la commission surveille maintenant de plus près le Bureau de l'Enquêteur correctionnel.

[Traduction]

Au cours d'une autre vérification, nous avons examiné la tendance du mouvement de fonctionnaires allant vers des postes de cabinets de ministres, pour ensuite retourner dans la fonction publique. Nous avons étudié la période allant de 1990 à 2006 pendant laquelle environ 157 fonctionnaires ont fait cette transition. Nous avons examiné la nature, la durée et le type de travail accompli et retenu 58 cas pour un examen plus poussé.

De ces 58 cas, il y en avait 24 qui comportaient des irrégularités liées à 20 personnes. Dans 15 mesures de dotation concernant 13 personnes, nous avons constaté une mauvaise utilisation du système de dotation. Il semblerait que des mesures spéciales aient été prises pour nommer des personnes à des postes, alors qu'elles n'avaient aucune intention d'y rester. Ces mesures visaient à faciliter les mouvements de ces personnes et à s'assurer que leur chemin de retour dans la fonction publique était dégagé.

Des mesures de ce genre créent l'apparence d'un manque de neutralité politique et ne sont pas conformes aux valeurs de transparence et d'impartialité. Nous avons conclu qu'il existe une lacune dans le cadre stratégique et recommandé à l'employeur, le Conseil du Trésor, de la combler et de surveiller ce type de mouvement.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait élaborer, et en recommander la mise en oeuvre au Conseil du Trésor, un énoncé de politique clair et des lignes directrices fondées sur les principes de la transparence et de l'impartialité, afin d'en assurer la conformité et d'effectuer une surveillance efficace. La Commission espérait avoir, de la part du Secrétariat, un engagement plus manifeste envers la rédaction d'un énoncé de politique en temps opportun.

J'aimerais maintenant faire le point sur la politique relative à la zone nationale de sélection. Celle-ci détermine qui peut postuler des emplois dans la fonction publique, d'après le lieu de résidence. La Commission s'est engagée à mettre en oeuvre la politique sur la zone nationale de sélection aux fins du recrutement externe. Elle a continué d'élargir l'accès aux emplois dans la fonction publique. En 2006, tous les Canadiens et toutes les Canadiennes pouvaient postuler un emploi sur cinq dans la fonction publique, alors que cette proportion est passée à plus de 50 p. 100 en 2007. En 2008, la Commission s'attend à mettre en oeuvre la zone nationale de sélection pour tous les emplois étudiants à plein temps dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant. Nous lancerons des projets pilotes en décembre pour évaluer les répercussions de l'application de la zone de sélection nationale à tous les postes autres que ceux des agents.

Nous avons mis la pédale douce au processus de mise en oeuvre pour nous assurer d'avoir le soutien et les outils dont nos ressources humaines ont besoin pour traiter le grand nombre de candidatures que nous devrions recevoir par suite de cette mesure. La mise en oeuvre complète de ce projet se fera donc d'ici décembre 2008.

J'aimerais ajouter un dernier commentaire. Nous avons travaillé fort pour mettre en application les dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Nous nous sommes efforcés d'accroître nos capacités de vérification et de surveillance et nous avons investi considérablement dans la modernisation et la transformation de nos services. En vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, on nous a demandé d'entreprendre de nouvelles activités, au moment même où nos services ne cessaient d'augmenter.

Étant donné les ressources dont nous disposons actuellement, nous ne pourrions plus continuer à effectuer toutes ces activités réglementaires et à soutenir le système comme requis. Nous devons trouver d'autres mécanismes de financement puisque la demande pour notre soutien et nos services s'est accrue bien au-delà de ce qui était prévu dans le régime de pouvoir délégué.

La Commission a entamé des discussions avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour tenter de trouver des façons de répondre aux nouvelles exigences de financement. Elle envisage des solutions visant à augmenter sa capacité de recouvrer ses coûts auprès des ministères et des organismes qui utilisent ses services. Le gouvernement a fait de son programme de renouvellement de la fonction publique une priorité et la Loi sur l'emploi dans la fonction publique est un des éléments clés de ce programme.

La Commission continue à travailler avec les administrateurs généraux, leurs gestionnaires et la communauté des ressources humaines afin d'assurer la modernisation efficace de la dotation et du recrutement au sein du gouvernement du Canada.

•(1540)

[Français]

Enfin, en 2008, la Commission de la fonction publique fêtera son 100<sup>e</sup> anniversaire. En 1908, le Parlement a fait connaître sa volonté en créant la Commission du service civil. Depuis, au nom du Parlement, la commission a travaillé à protéger l'intégrité de la dotation en personnel dans la fonction publique et l'impartialité des fonctionnaires.

Je vous remercie de votre attention et je suis maintenant prête à répondre à vos questions.

[Traduction]

**La présidente:** Merci beaucoup. Je veux d'abord vous remercier du travail que vous avez fait pour élargir la zone nationale de sélection. Comme vous le savez, c'est quelque chose qui me tient à coeur, à moi et à beaucoup d'autres députés, surtout des régions, parce que nous estimons que nos populations ont aussi le droit de postuler ces emplois. Je vous remercie donc à l'avance, car je sais que vous allez mener votre travail à bien. Dans le cas contraire, je vais vous relancer.

Merci.

Je vais maintenant donner la parole à M. Silva pour sept minutes.

**M. Mario Silva (Davenport, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Je vous remercie de votre comparution devant le comité.

J'ai trouvé ce que vous avez dit vers la fin de votre allocution — que si le gouvernement tient tant au renouvellement de la fonction publique, pourquoi ne vous fournit-il pas les moyens nécessaires pour faire votre travail? — un peu troublant. Ce qui m'inquiète beaucoup, c'est que d'une part nous connaissons l'importance de votre travail et du renouvellement mais que d'autre part, en l'absence de moyens, cet attachement au renouvellement ne vaut pas grand-chose.

**Mme Maria Barrados:** Quand la nouvelle loi a été adoptée, j'ai été nommée à la tête de la Commission de la fonction publique. On m'a demandé si j'avais suffisamment d'argent. À l'époque, j'ai dit que nos moyens étaient suffisants dans la situation où nous étions. Nous avons traversé une phase de réaffectation, d'économie et de rationalisation de toutes nos activités avant de tirer une conclusion au sujet de notre situation financière. J'ai maintenant conclu que nous avons besoin de plus de financement. Nous tenons actuellement des discussions très productives avec le Conseil du Trésor. Nous avons proposé une formule de recouvrement des coûts, si bien que nous ne demanderons pas une augmentation de nos crédits parlementaires; nous cherchons plutôt à recouvrer nos dépenses auprès des ministères pour les services que nous offrons. Nos échanges ont été excellents, mais vu l'importance de la Commission de la fonction publique, j'estime qu'il est de mon devoir d'en saisir la députation parce que si nos discussions n'aboutissent pas, je devrai revenir.

**M. Mario Silva:** Merci.

Vous avez très bien décrit, je crois, certaines des difficultés que présente la nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Mais quelles sont-elles en ce qui concerne les ministères et organismes chargés de l'appliquer? Qu'est-ce qui les empêche de la mettre en oeuvre, comme la loi les y oblige?

**Mme Maria Barrados:** C'est un grand changement. Nous sommes passés d'un système qui, à diverses occasions, a cherché à donner plus de place aux gestionnaires, à une autre, entièrement délégué, où ils sont responsables de la dotation et du choix du personnel dont ils ont besoin dans leur service ainsi que de leur recrutement. Tel est l'objectif de la loi et du greffier du Conseil privé, qui est à la tête de cette initiative de renouvellement. Il n'y a qu'une année complète que nous l'avons adoptée. C'est un grand changement. Ce que je crains, pour être honnête, c'est qu'on manque de persistance; je ne voudrais pas qu'on se lance dans d'autres initiatives et que l'on perde de vue la mise en place de l'infrastructure qui fera aboutir ce projet.

Une chose que j'ai constatée et qui montre combien il est important de persister dans ce travail d'infrastructure, c'est que nous avons commencé à faire des plans. C'est très bien. Mais il faut maintenant que ces plans guident des stratégies. C'est la prochaine grande étape. N'oubliez pas toutefois qu'à peine une année complète s'est écoulée.

Les services des ressources humaines ont énormément de mal à appuyer les gestionnaires en fonction de leurs besoins. Il nous faut faire beaucoup plus de travail pour obtenir les données et les outils qui permettent de mesurer jusqu'où nous avons progressé, de manière à ce que les gestionnaires disposent des outils dont ils ont besoin pour faire leur travail.

• (1545)

**M. Mario Silva:** Pensez-vous donc qu'à la même époque l'année prochaine vous serez mieux en mesure d'informer le comité? La première année est écoulée; d'ici à la fin de la deuxième pourrait-on mieux mesurer les progrès accomplis grâce à la nouvelle loi?

**Mme Maria Barrados:** Quand vous lisez ce qui s'écrit sur la gestion du changement — il y a beaucoup de spécialistes dans le domaine —, ils disent tous qu'il faut compter entre quatre et cinq ans avant de pouvoir observer un changement notable. Je m'attends à voir du changement tous les ans. Nous faisons beaucoup de travail à la Commission et compilons beaucoup de statistiques et c'est pourquoi vous voyez beaucoup de chiffres dans mes rapports. L'idée est de fixer des jalons qui nous permettront de mesurer plus fidèlement l'ampleur des progrès ou de déterminer les domaines où il faut faire mieux. Je m'attends à plus d'améliorations chaque année; je crains seulement que nous soyons distraits par d'autres choses avant de réaliser l'essentiel.

**M. Mario Silva:** Merci beaucoup.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Lussier.

[Français]

**M. Marcel Lussier (Brossard—La Prairie, BQ):** Merci, madame la présidente.

Madame Barrados, vous avez occupé le poste par intérim et vous le faites maintenant à titre permanent. La durée de votre mandat est-elle limitée?

**Mme Maria Barrados:** J'ai un mandat de sept ans.

**M. Marcel Lussier:** D'accord.

Dans votre document, vous parlez des minorités visibles. Vous parlez des candidatures des groupes de minorités visibles. Avez-vous des statistiques indiquant le pourcentage que représentent les minorités visibles dans la fonction publique actuelle?

**Mme Maria Barrados:** Oui. Environ 8,7 p. 100 des postes sont occupés par des personnes appartenant à des minorités visibles. Pour ce qui est de la proportion de la population disponible au sein de la population active, il s'agit de 10,4 p. 100. Un fait vraiment surprenant est que près du quart des demandes proviennent de personnes appartenant à des minorités visibles. Ces gens manifestent un grand intérêt pour la fonction publique.

**M. Marcel Lussier:** Donc, parmi le million de candidatures, 25 p. 100 viennent des minorités visibles.

Est-ce que 10 p. 100 est la cible que vous voulez atteindre?

**Mme Maria Barrados:** Il y a eu des cibles à la fonction publique, par exemple une dotation sur cinq pour ce qui est de l'entrée dans la fonction publique et dans le groupe des cadres. Quoi qu'il en soit, je n'attends pas beaucoup de cette cible. Je ne sais pas si elle s'applique présentement. On constate maintenant un écart entre ces populations et la population active.

• (1550)

**M. Marcel Lussier:** Peut-on faire une relation avec la zone de sélection nationale? Dans des zones telles que Toronto, Montréal et Vancouver, il y a beaucoup plus de minorités visibles. Cette cible est-elle ajustée en fonction de ces grands centres urbains?

**Mme Maria Barrados:** Je ne suis pas certaine, étant donné que nous observons déjà que le quart des demandes proviennent de personnes appartenant à des minorités visibles. Une importante proportion de gens intègre la fonction publique de façon permanente par l'entremise de postes temporaires. Cette façon d'entrer dans la fonction publique est à mon avis un facteur plus significatif.

**M. Marcel Lussier:** Vous avez effectué une vérification portant sur le secrétariat de l'ALENA. À combien se chiffre la population de cet organisme? À 1 000 personnes?

**Mme Maria Barrados:** C'est très petit. Il s'agit de 10 ou 12 personnes.

**M. Marcel Lussier:** Combien?

**Mme Maria Barrados:** Douze personnes.

**M. Marcel Lussier:** Douze personnes seulement? Pourquoi avez-vous ciblé ce groupe?

**Mme Maria Barrados:** Nous avons réalisé cette vérification à cause des problèmes que nous avons observés relativement à cette petite organisation. Nous avons imposé des conditions à ces gens en matière de délégation. Selon le processus que nous suivons, si des conditions sont imposées avant de changer et de retourner aux délégations normales, nous faisons une vérification. Cette vérification a pour but de s'assurer qu'il n'y a pas davantage de problèmes.

**M. Marcel Lussier:** Vous avez fait aussi une vérification au Bureau de l'Enquêteur correctionnel?

**Mme Maria Barrados:** Oui.

**M. Marcel Lussier:** Vous avez mentionné que neuf des dix nominations étaient non conformes à l'entente de délégation. Avez-vous détecté d'autres problèmes au Bureau de l'Enquêteur correctionnel?

**Mme Maria Barrados:** Le vérificateur général a fait une vérification dans le passé, et c'est à cause de la vérification du BVG que nous avons fait notre vérification. Nous sommes responsables seulement du domaine de la dotation et du recrutement. Nos observations ne portent que sur ce domaine.

**M. Marcel Lussier:** Vous n'avez pas d'autorité en matière de dépenses?

**Mme Maria Barrados:** Non, cela relève du BVG.

**M. Marcel Lussier:** Vous me voyiez venir, n'est-ce pas?

Si mon collègue a des questions à poser, je vais partager mon temps avec lui.

**M. Robert Vincent (Shefford, BQ):** Je vais poursuivre.

Vous avez parlé de dotation; je vais vous donner le contexte:

Toutefois, pendant la troisième vérification, celle du Bureau de l'Enquêteur correctionnel, la commission a décelé des tendances de dotation en personnel qui portaient atteinte aux valeurs de la justice, de la transparence et de l'accessibilité.

Pouvez-vous m'en dire un peu plus à ce sujet?

**Mme Maria Barrados:** Nous avons, dans le cadre de la loi, des politiques et des règlements. L'objectif des vérifications est de voir s'il y a chaque action de dotation respecte le processus décrit dans la politique et s'il est conforme aux valeurs et aux règlements. En même temps, nous vérifions s'il y a un cadre pour le processus de dotation et si ce cadre est respecté, c'est-à-dire s'ils respectent leur propre planification, leurs propres politiques, quelles sont leurs relations avec les gens qui donnent des services de formation, les gens qui connaissent leurs responsabilités.

Dans le cas de l'Enquêteur correctionnel, nous avons conclu qu'ils ont fait des progrès depuis les vérifications du BVG, en mettant en

place un cadre, une meilleure politique. Mais il reste encore des problèmes au chapitre de la dotation. Dans ce cas, nous voyons vraiment un exemple des problèmes qu'entraîne le fait de prendre des gens qui n'ont pas d'expérience dans le domaine visé, de donner à ces gens l'occasion d'obtenir une formation en les assignant à un poste temporaire et d'assurer un suivi par le moyen d'un processus de dotation permanent qui exige une expérience dans le domaine.

Pour nous, c'est un problème. Cela va à l'encontre du respect d'un processus accessible à tous et juste pour tous les gens qui veulent postuler ces postes et qui veulent que leur candidature soit prise en considération.

• (1555)

**La présidente:** Monsieur Vincent, nous y reviendrons plus tard. Vous pourrez alors continuer à poser des questions sur ce sujet, si vous le désirez.

*Mr. Kramp.*

[Traduction]

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

Je vais commencer par faire quelque chose d'un peu inhabituel. Souvent, lorsque nous entendons des témoins au comité, nous trouvons des choses à redire et formulons toute une série de recommandations, que ce soit au sujet de la transparence, de la reddition de comptes ou d'autres choses. Mais à vous, madame Barrados, et à votre personnel, partout dans l'organisation, je tiens à adresser mes félicitations les plus sincères.

Tout au long de nos travaux, nous avons observé des problèmes et dans la grande majorité de cas, vous vous en êtes occupés vigoureusement. Vous avez fait preuve d'initiative et de responsabilité, qu'il s'agisse du dossier des postes fictifs, de la dotation temporaire, de l'enquêteur correctionnel, de l'évaluation linguistique, de l'équité en matière d'emploi, qui fait toujours problème, comme vous l'avez expliqué — et j'espère que mes collègues vous en parleront si je n'en ai pas l'occasion pour savoir ce que vous recommandez pour l'avenir — jusqu'aux agents de la rémunération et des avantages sociaux, dont la situation continue de constituer un problème. Dans l'ensemble, vous avez fait des progrès remarquables.

J'espère parler au nom de la majorité de mes collègues quand je dis qu'il est rare qu'un service maîtrise aussi bien la nature de ses problèmes et des solutions. Au nom de mes collègues, je vous remercie du travail que vous avez fait. C'est rafraîchissant de voir qu'une partie aussi importante de l'Administration semble non seulement être entre bonnes mains mais aussi marcher assez rondement — aussi rondement qu'il est possible malgré les contretemps et les dérèglements inévitables.

J'ai une courte question à poser avant de céder la parole à mon collègue. Dans le feuillet intitulé Nombre de demandes de services de dotation, sous la rubrique Demande relative aux mesures de dotation des postes de direction, vous avez trois catégories: internes annoncées, externes annoncées et non annoncées. En fonction de quels critères établissez-vous ces catégories? Autrement dit, pour quoi un poste serait-il annoncé uniquement à l'interne ou à l'externe? Pourriez-vous nous les donner pour qu'il y ait un peu plus de transparence?

**Mme Maria Barrados:** Je voudrais tout d'abord vous remercier sincèrement de vos commentaires sur le travail de la Commission. Il ne serait pas possible sans la superbe équipe dont je dispose. Elle s'est adaptée à des changements considérables et travaille ferme dans de nouvelles directions. Je dois dire que le soutien assuré par les sous-ministres et les ministères est encourageant, même s'ils rechignent parfois à entendre mes petits sermons. Nous poursuivons toutefois notre travail, nous allons de l'avant; merci de vos commentaires.

Pour ce qui est des postes internes, externes et ne faisant pas l'objet d'un avis, notez les années qui figurent dans la rangée du haut. Le tableau reflète l'énorme changement introduit par la nouvelle loi. Les deux premières colonnes relèvent entièrement de l'ancienne loi, la troisième colonne en partie de l'ancienne loi et en partie de la nouvelle, et la dernière colonne entièrement de la nouvelle. L'ancienne loi stipulait que tout devait être effectué à l'interne avant que l'on puisse passer à l'externe; il était impératif de s'adresser à la Commission avant de pouvoir s'adresser à l'extérieur; c'est ce que précisait la loi. Cette exigence a été abandonnée et vous constatez que les avis externes ont connu une croissance marquée. La dernière colonne compte un chiffre plus élevé. C'est le résultat d'un changement législatif. Cela découle d'une décision du Parlement, selon laquelle on est libre de s'adresser à l'extérieur ou de procéder à l'interne, ceci n'était plus une exigence.

Le fonctionnaire recruteur est entièrement libre de chercher à doter un poste à l'interne ou à l'externe — il s'agit dans tous les cas de postes de direction. À mon sens, c'est approprié: c'est bien au recruteur de décider. Le fonctionnaire recruteur doit prendre sa décision suivant ses besoins et suivant sa perception de la disponibilité.

Pour ce qui est des postes ne faisant pas l'objet d'avis, vous constaterez en vous reportant à la dernière colonne que c'était une approche très contrôlée au titre de l'ancienne loi. La nouvelle loi, par contre, permet ces postes. Ce n'est pas une approche que la Commission encourage, parce que nous estimons qu'elle nuit à la transparence. Il y a toutefois des cas où c'est une approche indiquée. Les chiffres montrent le travail qui parvient à la Commission. C'est facultatif. S'adresser à la Commission est facultatif.

Dans les deux colonnes des années précédentes, il fallait s'adresser à la Commission. Ce n'est plus le cas maintenant. Si vous procédez à la dotation d'un poste sans avis, pourquoi vous adresseriez-vous à la Commission? Il n'y a pas grand-chose que nous puissions faire pour aider, sauf vous inciter à ne pas le faire.

• (1600)

**M. Daryl Kramp:** Merci.

**M. Harold Albrecht (Kitchener—Conestoga, PCC):** Merci, madame la présidente, et merci à nos témoins d'avoir comparu aujourd'hui.

Je note que dans la première page de vos remarques, vous soulignez, comme vous l'avez fait en commentant le tableau, qu'il s'agissait de votre première année de fonctionnement sous le régime de la nouvelle loi. Estimez-vous, après un an, être sur la bonne voie en ce qui concerne la mise en oeuvre de la loi?

Deuxièmement, à votre avis, y a-t-il des mesures supplémentaires que vous envisagez d'adopter dans les deux années qui viennent?

**Mme Maria Barrados:** Jusqu'ici, je dirais que nous sommes sur la bonne voie. Je ne voudrais pas que cela ralentisse. L'un de mes rôles consiste à m'assurer qu'on ne perde pas l'élan. On a tendance à parler de renouveau plutôt que de modernisation de la fonction

publique. Or cela va ensemble, on ne peut parler de renouveau sans modernisation de la fonction publique, mais je ne suis pas sûre que tout le monde le comprenne bien. C'est quelque chose qui me préoccupe un peu.

Nous avons constaté que certaines dispositions de la loi ne nous donnent pas les résultats escomptés et nous essayons de rajuster un peu le tir sans abuser de nos pouvoirs. S'il y a certaines choses que nous ne réussissons réellement pas à faire ainsi, nous devons demander au Parlement de modifier la loi, soit avant l'examen prévu après cinq ans soit à ce moment-là, car il y a un certain nombre de choses qui n'ont pas permis d'apporter des améliorations que nous recherchions.

Je pense que nous pouvons nous féliciter du progrès à condition, je le répète, de ne pas perdre le rythme, ce qui, je pense, est notre principal travail. Nous devons nous assurer, et c'est tout un défi, que nous avons les ressources humaines voulues pour aider les gestionnaires. Ceux-ci, en particulier au niveau intermédiaire — et il semble y en avoir davantage dans les régions — ont beaucoup de responsabilité et pour beaucoup d'entre eux, il s'agit d'une autre série de responsabilités et ils se demandent avec inquiétude si on va leur demander d'en faire davantage. Or, nous savons très bien que s'ils peuvent avoir les gens voulus pour les aider, s'ils peuvent se doter d'une bonne équipe, ils pourraient faire bien davantage.

C'est extrêmement important, mais il faut les aider. Nous devons travailler avec le groupe des ressources humaines pour nous assurer qu'il a la capacité, les outils et les connaissances nécessaires pour apporter aux gestionnaires l'appui dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités.

Côté système, je suis inquiète, car je dirais que, dans l'ensemble, en gros, nous n'avons pas prêté tellement attention au système de soutien. Nous nous sommes bien préoccupés des responsabilités à assumer mais nous devons nous assurer que nous avons les systèmes voulus pour les assumer.

**La présidente:** Ce sera pour tout à l'heure.

Monsieur Angus.

**M. Charlie Angus (Timmins—Baie James, NPD):** Merci, madame la présidente.

Merci de cet excellent rapport. Ma première question, étant donné que je suis nouveau au sein de ce comité, est la suivante: présentez-vous dans ce rapport des données repères que l'on pourra utiliser les prochaines années ou existe-t-il de telles données permettant de faire des comparaisons et de voir si nous réalisons des progrès dans ces divers domaines?

**Mme Maria Barrados:** C'est exactement ce que nous essayons de faire. Autre chose que nous tentons de faire, et Mary Clennett voudra peut-être en dire quelques mots aussi, c'est une étude de référence internationale parce qu'il ne s'agit pas simplement de savoir si nous progressons d'une année sur l'autre, mais également de voir où nous nous situons par rapport à d'autres.

Mary, voudriez-vous ajouter quelque chose à cela?

**Mme Mary Clennett (vice-présidente, Direction générale de la vérification, de l'évaluation et des études, Commission de la fonction publique du Canada):** Oui.

Nous ne sommes pas encore très loin dans cette étude de référence, mais nous voudrions examiner d'autres pays où les choses ne sont pas forcément organisées exactement de la même façon qu'à la Commission de la fonction publique mais qui procèdent à la dotation en personnel de façon similaire. Nous voulons donc voir ce qu'ils font et nous examinerons aussi le secteur privé afin de pouvoir établir ces points de référence.

**M. Charlie Angus:** Merci.

Vous avez certainement identifié un bon nombre de signaux d'alerte communs que nous verrions si au moins on songeait à un examen. Celui qui m'intéresse, c'est le mouvement d'employés de la fonction publique vers le personnel politique qui reviennent ensuite. Vous signalez que vous avez regardé 157 cas où cela s'est produit: 24 d'entre eux soulevaient des questions et 15 « démontraient une utilisation inappropriée du système de dotation. Il semblerait que des mesures spéciales aient été prises pour nommer des personnes à des postes, alors qu'elles n'avaient aucune intention d'y rester. Ces mesures visaient à faciliter le mouvement de ces personnes et à s'assurer que leur chemin de retour dans la fonction publique était dégagé. »

Il s'agit là d'une question très sérieuse pour quiconque veut s'assurer que notre fonction publique n'est pas tinte de partisanerie d'une façon ou d'une autre. Pouvez-vous nous dire dans quels ministères cela s'est produit?

• (1605)

**Mme Maria Barrados:** En fait, nous avons inclus une liste des ministères dans le rapport. Cela se passe partout dans le gouvernement. C'est une longue liste de ministères. Voulez-vous que je la lise ou voulez-vous simplement que je vous la donne?

**M. Charlie Angus:** Y en a-t-il où cela s'est produit plus souvent que dans d'autres?

**Mme Maria Barrados:** Non, c'était vraiment généralisé.

**M. Charlie Angus:** Donc, c'est assez généralisé.

**Mme Maria Barrados:** Oui.

**M. Charlie Angus:** D'accord, parce que lorsqu'il s'agit du bureau de l'enquêteur correctionnel, vous avez décelé des tendances de dotation en personnel qui portaient atteinte aux valeurs de la justice, de la transparence et de l'accessibilité. Neuf sur dix nominations n'étaient pas conformes à l'entente de délégation, et ainsi la Commission surveille maintenant de plus près le bureau.

Je constate que la vérificatrice générale avait examiné ce même ministère avant que vous le fassiez et avait trouvé des problèmes sérieux dans ce ministère. Êtes-vous en train de nous dire qu'il n'y a eu aucun véritable progrès dans ce ministère et qu'il faut encore que quelqu'un aille leur tenir la main?

**Mme Maria Barrados:** La vérificatrice générale a un mandat différent du nôtre. Elle a fait une vérification générale de la gestion, qui mettait l'accent sur la gestion financière, et elle a fait certaines constatations sur des activités de dotation douteuses jusqu'en 2004. Nous étions simplement dans la phase de transition vers la nouvelle loi et la refonte des délégations. Puisque la vérificatrice générale avait soulevé des questions sur la dotation, nous avons alors décidé qu'il était important pour nous d'aller voir si tout avait été délégué de façon appropriée. Nous avons réalisé une première analyse qui posait la question « Est-ce que les conditions sont en place pour déléguer? » Nous pensions que c'était le cas. Nous voulions nous assurer que c'était un jugement correct, fondé sur la vérification de la vérificatrice générale.

Notre conclusion était qu'ils avaient fait un certain nombre d'améliorations importantes, mais que certains problèmes persistaient. Nous avons imposé donc une condition liée à la délégation, mais une condition de niveau moins élevé, qui les oblige à nous présenter des rapports plus fréquemment afin que nous puissions nous assurer que leur système de dotation est sur la bonne voie. D'après ce que nous pouvions voir, ils avaient un certain nombre d'éléments en place, mais les décisions ne se faisaient toujours pas correctement. Alors, nous leur demandons maintenant de nous présenter un rapport plus fréquemment afin que nous puissions nous assurer que leur suivi se fait de façon correcte.

**M. Charlie Angus:** Oui, mais ma question, c'est que si neuf sur dix nominations n'étaient pas conformes, et que vous avez trouvé des problèmes qui portaient atteinte aux valeurs de la justice, de la transparence et de l'accessibilité, ne croyez-vous pas qu'il serait nécessaire d'imposer des mesures correctives immédiates dans le cas de ce bureau?

**Mme Maria Barrados:** Ce que nous faisons — et il y a des cas où nous leur avons enlevé le pouvoir de délégation et les personnes visées n'ont plus le droit de s'occuper de leur dotation —, c'est que nous essayons de voir s'ils ont mis en place le cadre de politique. Et la réponse était oui. Ont-ils mis en oeuvre des plans? La réponse était oui, ils avaient maintenant des plans en place. Ont-ils un fournisseur de services et comprennent-ils bien leur relation avec ce dernier? Ce n'était pas le cas, mais la question a été réglée depuis. Ensuite, nous avons examiné les diverses transactions et nous n'en étions pas satisfaits. Ils sont d'accord pour dire qu'il y a des problèmes; et ils se sont engagés à les corriger. Nous allons maintenant veiller à ce qu'ils donnent suite à leurs engagements.

Mary, avez-vous quelque chose à ajouter?

**Mme Mary Clennett:** Si vous permettez, lorsque les fonctionnaires du Bureau de la vérificatrice générale ont réalisé leur vérification, ils ont constaté des irrégularités relativement au fournisseur de services. Depuis, nous avons constaté que le fournisseur de services a amélioré la qualité de ses services, ce qui nous a beaucoup rassurés. Il ne s'agissait pas simplement d'avoir un cadre approprié. Ils avaient également un fournisseur de services qui contestait maintenant leur façon de faire.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Silva.

**M. Mario Silva:** Merci, madame la présidente.

Ma question s'adresse à la présidente de la Commission de la fonction publique du Canada. Les mots comme « renouveau » et « modernisation » sont évidemment très importants et représentent des domaines de responsabilité clés. Et ce ne sont pas que des mots, et je pense que vous allez en convenir avec moi, ils témoignent de l'importance de la transparence et de la reddition de comptes. On parle des mérites et de l'intégrité de notre système de dotation, mais je suis un peu préoccupé lorsque j'entends parler de problèmes comme le manque de spécialistes au service de la paye et l'existence de postes fantômes. Comment concilier ces problèmes avec la question de la transparence, de la reddition de comptes et de l'intégrité du système?

• (1610)

**Mme Maria Barrados:** C'est une question difficile et je vais essayer de ne pas vous donner un cours magistral sans répondre à la question.



La difficulté, c'est que le système est très vaste et englobe beaucoup de personnes. Il ne sera jamais parfait, d'où la nécessité d'établir des normes. Nous avons mis en place une série de valeurs. Nous aurons des cas où les choses ne seront pas parfaites. Notre responsabilité, c'est de cerner les points forts et ainsi que les points faibles, et de remédier à ces derniers.

Vous allez constater en lisant les rapports que nous avons cerné les lacunes à combler relativement à certaines transactions précises. Nous comptons également nous attaquer aux problèmes qui existent à l'échelle du système. Toutefois, dans l'ensemble, je constate que le système est, en fait, assez robuste, sans pour autant être parfait; certes, il y a des problèmes à régler, et il y a également des signaux d'alerte, c'est vrai. Est-ce que j'ai de préoccupations fondamentales au sujet du système? Pour l'instant, je ne crois pas.

**M. Mario Silva:** Merci. Je n'ai plus de questions.

[Français]

**La présidente:** Monsieur Vincent, c'est votre tour.

**M. Robert Vincent:** Je vois, dans le texte de votre présentation que vous nous avez remis, qu'entre 1990 et 2006, vous avez fait une enquête et qu'il y avait 157 fonctionnaires affectés à des transitions. Plus particulièrement:

[...] quinze (15) mesures de dotation, visant treize (13) personnes, démontraient une utilisation inappropriée du système de dotation. Il semblerait que des mesures spéciales aient été prises pour nommer des personnes à des postes, alors que celles-ci n'avaient aucune intention d'y rester.

Qui sont les personnes qui nomment ces fonctionnaires à des postes dont ils ne veulent pas?

Je continue. Dans votre texte, vous dites un peu plus loin:

Ces mesures visaient à faciliter le mouvement de ces personnes et à s'assurer que leur chemin de retour dans la fonction publique était dégagé.

Des mesures de ce genre créent l'apparence d'un manque de neutralité politique et ne sont pas conformes aux valeurs de transparence et d'impartialité.

Vous avez fait un rapport au Conseil du Trésor qui devait élaborer un plan. Un plan a-t-il effectivement été élaboré, et qu'a fait le Conseil du Trésor pour ne pas que se répètent de telles situations?

**Mme Maria Barrados:** Le processus que nous suivons veut que nous fassions une vérification. Cette vérification a été effectuée en réponse à des questions des députés du Parlement. L'an dernier, nous avons découvert deux cas. Nous avons mené des enquêtes sur ces deux cas, et nous avons apporté des correctifs. Nous avons eu beaucoup de questions à savoir s'il n'y avait pas d'autres cas. La première étape consistait à faire une vérification pour établir si nous avions d'autres cas; nous avons effectivement 15 autres cas.

L'étape suivante consistait à remettre ces cas aux enquêteurs. Je ne suis pas en mesure de donner des noms. Moi-même, je ne connais pas les noms des personnes. Nous avons remis ces dossiers aux enquêteurs, et c'est à eux de décider si ces cas méritent une pleine enquête. Après cela, nous verrons les résultats des enquêtes et nous déterminerons l'étape suivante. Je donnerai certainement les résultats des enquêtes au Parlement, mais la décision de donner des noms dépend de situations spécifiques. Je dois respecter le *privacy*...

**Mme Linda Gobeil (vice-présidente principale, Direction générale des politiques, Commission de la fonction publique du Canada):** Les principes d'éthique et de respect des renseignements personnels.

•(1615)

**Mme Maria Barrados:** Voilà.

En ce qui a trait à ce genre de mouvement, le fait qu'on établissait des postes sans avoir l'intention de les utiliser m'a posé un problème.

Mme Mary Clennett peut expliquer plus précisément comment cela se fait.

Avant de donner la parole à Mme Clennett, je précise que nous avons conclu que le Secrétariat du Conseil du Trésor doit surveiller ce type de mouvement, ce qu'il ne fait pas actuellement. Il doit travailler à une meilleure politique et faire une recommandation au Conseil du Trésor pour établir cette politique. À notre avis, il y a des lacunes dans l'encadrement de ce type de mouvement.

Mary va expliquer plus précisément comment se fait ce type de mouvement.

**M. Robert Vincent:** Vous parlez de deux cas spécifiques. Si j'ai bien compris, on a désigné ces personnes, mais on n'avait ni poste ni travail pour elles. On n'utilisait pas de termes péjoratifs, mais on voulait les mettre sur une tablette. On a inventé un poste auquel ces personnes pourraient être affectées.

**Mme Maria Barrados:** Ces gens ont un poste, mais n'ont pas l'intention de faire le travail.

**M. Robert Vincent:** Il y a un poste, mais pas de travail.

**Mme Maria Barrados:** Ils n'ont pas l'intention de garder ce poste pour faire le travail. En fait, si on détient un poste dans la fonction publique, on le garde.

**M. Robert Vincent:** D'après ce que j'ai compris, dans les deux cas que vous avez précisés plus tôt, il y avait un poste mais aucun travail relié à ce poste, et l'enquête a indiqué, de façon peut-être moins claire que vous, qu'il y avait eu des abus en ce sens.

**Mme Maria Barrados:** Dans le cas de ces deux postes, il s'agit de gens qui travaillent pour des bureaux de ministres. Quand un fonctionnaire travaille dans un bureau de ministre depuis plus d'un an, le processus utilisé pour qu'il réintègre la fonction publique est le système de priorité. Une personne qui adhère à ce système n'est pas payée pendant la période où elle attend qu'un poste soit disponible. Donc, en l'absence de poste, la personne bénéficie d'une priorité mais ne reçoit pas de paye.

Dans les deux cas, ces gens ont utilisé leur poste au bureau du ministre pour créer des postes dans la fonction publique de façon à s'y introduire. Leur but était d'être payé immédiatement et d'intégrer ces postes fictifs pour ensuite passer immédiatement à un autre poste. Ils n'avaient pas l'intention de faire ce travail: ce n'était qu'une façon d'éviter de passer par le système de priorité.

**M. Robert Vincent:** Madame Gobeil, voulez-vous ajouter quelque chose?

**Mme Linda Gobeil:** Essentiellement, on dit que ces gens auraient dû avoir droit à ce qu'on appelle une priorité administrative, à savoir avoir priorité sur d'autres pour ce qui est d'être nommés à des postes au sein de la fonction publique. Or, pour éviter que ces gens soient limités à une simple priorité, on a créé pour eux des postes qui les attendaient déjà. De cette façon, ils n'ont pas eu à recourir à la priorité. Dans ces deux cas, toute la question des priorités a donc été mise de côté, et c'est à ce sujet qu'on a pris des mesures l'année dernière.

**La présidente:** Nous allons maintenant passer à M. Albrecht.

[Traduction]

Excusez-moi. Allez-y, monsieur Warkentin.

**M. Chris Warkentin (Peace River, PCC):** Merci beaucoup, madame la présidente.

Madame Barrados, je suis heureux de pouvoir encore une fois dialoguer avec vous. C'est absolument merveilleux que vous ayez lancé toutes ces études. Nous étions nombreux ici à attendre ce rapport parce que ce sont là des questions dont nous avons déjà longuement discuté. Le 3 octobre 2006, nous avons pour la première fois évoqué la question de ces postes fantômes en conjecturant que cette façon de faire existait bel et bien au sein de la fonction publique.

À ce moment-là, nous en avons discuté vous et moi, et vous nous aviez expliqué ce que vous alliez faire. D'ailleurs, vous l'avez fait dans une large mesure. Vous avez découvert qu'il y avait au moins 20 personnes qui avaient abusé du système avec ce genre de postes fantômes. Votre enquête n'est pas terminée, mais d'après ce que vous semblez avoir dit à certains journalistes, j'en ai conclu que vous alliez voir s'il ne faudrait pas imposer des mesures disciplinaires, et notamment envisager la possibilité de révoquer ce genre de nominations.

Peut-être pourriez-vous nous en dire un peu plus long à ce sujet et nous expliquer ce qui constituerait une bonne raison pour ordonner une révocation — quel genre d'abus serait nécessaire. Si ce n'est pas assez grave pour justifier une révocation, dites-nous, je vous prie, quelles autres mesures vous pourriez prendre pour remédier à cet état de choses.

• (1620)

**Mme Maria Barrados:** Nous avons repéré 24 dossiers qui posaient problème, et qui faisaient intervenir 20 personnes. Quinze de ces cas représentaient ce que nous appelions des nominations facilitées et ils intéressaient 13 personnes. Nous avons confié à nos enquêteurs les 24 dossiers en question qui, comme je le disais, font intervenir 20 personnes.

La loi nous donne toute une palette de mesures correctives que nous pouvons utiliser. Ce sont des démarches sérieuses et c'est la raison pour laquelle nous avons un processus d'enquête. Les deux dossiers sur lesquels nous avons fait enquête l'an dernier ont débouché sur des révocations. Cela veut dire que nous avons examiné les nominations et nous avons jugé que ces nominations n'étaient pas en règle, de sorte que nous les avons révoquées. Ces nominations donc n'existent plus. Voilà donc ce que nous pouvons faire dans un cas extrême.

Par contre, il y a toute une série d'autres mesures que nous pouvons prendre. Ce que nous faisons pour rectifier une situation dépend entièrement des circonstances. Dans certains de ces cas, où il ne s'agissait pas de nominations facilitées, rien n'indiquait que l'évaluation linguistique avait bien été faite, que l'enquête de sécurité avait bien été faite ou que la personne en question avait les qualifications requises. Peut-être faut-il alors exiger que cela soit fait. Cela pourrait être une mesure de ce genre.

Dans certains de ces cas aussi, après examen de tous les faits, peut-être que la nomination était justifiée. Il y avait quelque chose qui manquait ou alors, dans certains autres cas, nous avons pris l'une ou l'autre des mesures correctives, ou alors une mesure disciplinaire, une lettre de réprimande par exemple. Il y a donc toute une palette de mesures que nous pouvons prendre.

**M. Chris Warkentin:** J'imagine qu'en l'occurrence il y a deux problèmes. Il y en a peut-être d'autres, mais tout revient en fait à deux choses. En premier lieu, l'impartialité de la fonction publique. J'imagine que nous voulons tous ici que quelque chose soit fait dans ce sens. Mais il y a aussi le problème des gens qui avaient

véritablement droit à ces postes. À ces deux égards donc, c'est certain, nous aimerions avoir des assurances.

Vous pourriez peut-être dire un mot à ce sujet, mais ce que j'avais cru comprendre, c'était que pour l'essentiel, il s'agissait de gens issus du service des relations publiques d'un ministre — des fonctions politiquement très partisanses — qui avaient par la suite occupé des postes de haut niveau à la fonction publique. Par conséquent, c'est le genre de choses qui est de nature à ébranler, que ce soit une réalité ou une impression, la confiance des Canadiens à l'endroit de l'administration publique et de son impartialité.

Pour commencer, j'aimerais savoir ce qu'on pourrait faire pour régler, de manière appropriée, le cas de ces gens-là pour avoir la certitude que leur passé politique n'a rien à voir avec leurs fonctions actuelles. Et dans un deuxième temps, il s'agira de rassurer ceux et celles qui auraient eu droit à ces postes qu'ils n'ont pas été oubliés même s'ils étaient peut-être plus qualifiés.

Je pense que nous devons les rassurer en leur faisant comprendre que dorénavant, ce n'est pas ainsi que les choses se passeront. Et je pense également qu'il faudrait peut-être révoquer ces nominations, mais peut-être devez-vous aller jusqu'au bout de votre enquête avant de parler plus longuement des cas en question.

• (1625)

**Mme Maria Barrados:** Il y a dans notre rapport un tableau où sont représentés les groupes professionnels en cause, le plus important étant celui des communications, les IS, mais avec également quelques EX, des cadres supérieurs. Et il y a toute une palette de groupes différents, un véritable panachage.

J'en conviens avec vous, c'est vrai, il est essentiel de faire le maximum pour protéger l'impartialité de la fonction publique et toute la structure de la loi, et aussi la façon dont nous avons défini le « personnel exonéré », en faisant expressément en sorte qu'il soit exclu de la fonction publique. Il y a les conditions qui s'appliquent à la fonction publique, et nous devons faire le maximum pour protéger cela.

**M. Chris Warkentin:** Je sais que mon temps d'intervention est presque terminé, et il va probablement falloir que je poursuive dans ce sens à un autre moment, mais j'ai une toute petite question très précise à vous poser. J'ai encore une fois lu dans les journaux que les ministres étaient directement intervenus dans la création de ces postes fantômes. Ce n'était pas l'impression que vous m'aviez donnée, et peut-être les journalistes se sont-ils trompés, mais cela m'amène à me demander qui était mêlé à cette affaire. Il est certain qu'il est impossible à un membre du personnel du cabinet d'un ministre de forcer la main d'un ministère pour le contraindre à créer un poste pour lui. Par conséquent, si les ministres ne sont pas intervenus directement, il y a bien eu quelqu'un qui est venu faciliter les choses. S'agit-il des sous-ministres? S'agit-il d'autres fonctionnaires de rang intermédiaire, voire d'autres membres du personnel du cabinet du ministre à l'époque? Peut-être pourriez-vous nous en dire un peu plus long à ce sujet. Qui a facilité les choses?

**Mme Maria Barrados:** Pendant notre vérification, et à partir des éléments dont nous disposions, nous avons essayé de déterminer s'il y avait quoi que ce soit qui eu directement impliqué un ministre, mais nous n'avons rien vu de tel. Ce que nous avons constaté, c'est que le personnel du ministre était directement en cause. Toutes les délégations de pouvoir sont au nom du sous-ministre, et c'est donc lui qui détient le pouvoir. Ce sont, par conséquent, les sous-ministres qui, en bout de ligne, doivent rendre compte.

Le juge Gomery avait dit, je crois, en parlant de tous ceux et celles qui travaillaient dans un cabinet de ministre, que c'était ce dernier qui, en bout de ligne, était responsable. Mais aux fins de notre enquête, il faut que nous puissions retrouver la séquence des actions.

**M. Chris Warkentin:** On peut donc dire que, selon vous, les responsables sont les ministres et les sous-ministres, parce que ce sont eux qui rendent compte de ce qui se fait chez eux, n'est-ce pas?

**Mme Maria Barrados:** En effet, les pouvoirs leur sont conférés.

Mais si vous me permettez d'ajouter un mot, il y a ici à mon avis deux éléments. D'abord, il faut que nous regardions chaque transaction en tant que telle. Or, certaines de ces transactions sont relativement anciennes, remontant parfois à 1990. Par conséquent, lorsqu'il s'agit de transactions très anciennes comme celle-là, il faut bien admettre que, rendus en 2007-2008, nous sommes assez limités dans ce que nous pouvons faire. On peut bien défaire une transaction qui remonte à 1990, mais est-ce que cela a vraiment de l'importance? Il faut donc être réaliste lorsqu'il s'agit de voir ce que nous pouvons faire.

En second lieu, j'ai l'intime conviction qu'il faut encadrer tout cela très clairement par une politique étant donné que pas mal de gens pourraient dire en toute honnêteté: « Oui, mais vous ne me l'aviez jamais dit et maintenant vous me dites qu'à votre avis, c'est extrêmement important. Pourquoi personne ne nous a-t-il jamais dit qu'on ne pouvait pas procéder ainsi? » La raison en est qu'il n'existe aucune politique cadre. Et j'aimerais beaucoup qu'il y en ait une.

**M. Chris Warkentin:** J'aimerais encore pouvoir poser une petite question de suivi, même si, je le crains, mon temps d'intervention est probablement épuisé.

**La présidente:** Vous empiétez déjà sur le temps d'intervention de M. Albrecht...

**M. Chris Warkentin:** Je m'en excuse.

Il serait utile que nous puissions, à un moment donné, savoir à quel moment les transactions en cause ont été effectuées, si possible.

**Mme Maria Barrados:** De 1990 à 2007?

**M. Chris Warkentin:** Ces 20 transactions, à quelles dates ont-elles eu lieu?

**Mme Maria Barrados:** Toutes les 20? Nous devons répondre à cette question par écrit, car je vais devoir commencer à vous lire des chiffres, et mes tableaux sont si complexes que je suis sûre de me tromper.

**M. Chris Warkentin:** Je comprends. Nous aimerions avoir cette réponse.

Merci beaucoup.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Albrecht, les libéraux n'ont pas de questions à poser et c'est donc votre tour. Il vous reste environ trois minutes.

**M. Harold Albrecht:** Dans le même ordre d'idée, vous avez indiqué qu'il y en avait eu 157 sur une période de 16 ans, soit environ 10 par année.

Sans que vous ayez à me fournir une ventilation pour chaque année, ces transactions étaient-elles principalement regroupées au cours de certaines années?

**Mme Maria Barrados:** Elles ont eu lieu principalement lorsqu'il y a eu des changements de gouvernement.

**M. Harold Albrecht:** Eh bien voilà. C'est choquant!

**Des voix:** Oh, oh!

**M. Harold Albrecht:** À titre de précision, vous avez parlé de « mauvais usage du système de dotation », et ce n'est pas ce dont nous avons parlé durant notre dernière session lorsque nous avons discuté des postes fantômes. Ce ne sont pas nécessairement des problèmes semblables.

Ces 13 postes ne sont pas nécessairement des postes fantômes, n'est-ce pas?

• (1630)

**Mme Maria Barrados:** Ils ont bon nombre de points communs avec les postes fantômes.

**M. Harold Albrecht:** Seules les deux personnes dont vous avez parlé la dernière fois ont vu leur poste révoqué.

**Mme Maria Barrados:** C'est exact.

**M. Harold Albrecht:** Vous avez parlé à plusieurs reprises aujourd'hui de la nécessité de mettre en place un cadre de politique clair — et je suis certain que nous sommes d'accord avec vous à ce sujet. J'ai deux questions dans ce contexte.

Premièrement, la Loi fédérale sur la responsabilité a-t-elle permis d'apporter des améliorations dans ce domaine? Y a-t-il eu des progrès?

Deuxièmement, si nous demandons au Secrétariat du Conseil du Trésor d'élaborer ces énoncés de politique, il me semble qu'il lui serait très utile de consulter des gens comme vous, qui travaillez dans ce domaine, puisque c'est votre mandat. Avez-vous envisagé la possibilité d'élaborer un canevas pour ce cadre de politique qui pourrait être présenté au Conseil du Trésor à des fins d'examen et d'application éventuelle?

**Mme Maria Barrados:** À l'époque des discussions sur la Loi fédérale sur la responsabilité, j'avais en fait proposé que la mesure législative traite de cette question, car comme vous vous en rappellerez, on s'inquiétait beaucoup, dans la Loi fédérale sur la responsabilité, du cas du personnel exonéré des ministres qui se recyclait dans la fonction publique, de ce que ces personnes avaient priorité sur d'autres candidats et de ce qu'il fallait éliminer cette priorité. Si c'était là l'objectif, je ne m'y oppose pas, mais j'avais également dit que nous devrions nous préoccuper du mouvement dans l'autre sens. Au moment de ces discussions, on estimait que ce problème pourrait être réglé au moyen d'une politique. Une politique pourrait donc résoudre ce problème. Cette réponse m'avait satisfaite, car je souhaite une solution. On m'a dit ensuite que cette politique serait adoptée le moment voulu, selon le moment auquel le Conseil du Trésor réexaminerait ses politiques. J'ai dit que j'étais d'accord. Mais nous faisons notre vérification, une autre année s'est écoulée, et on me fait toujours la même réponse, c'est-à-dire que le moment venu, lorsque les politiques seront examinées, ce dossier sera traité. Je suis persuadée que ce problème devrait expressément être corrigé.

Au début de ces discussions, nous avons présenté des propositions sur la façon de procéder. La Commission de la fonction publique veut faire preuve du plus grand respect envers le travail de l'employeur, conformément à la législation actuelle et à notre approche actuelle. Nous ne voulons pas nous ingérer dans le travail de l'employeur. Compte tenu du cadre législatif actuel, il s'agit là d'une responsabilité de l'employeur, mais je serais heureuse d'entendre toutes les propositions que vous pourriez faire quant à la façon de faire avancer ce dossier.

**M. Harold Albrecht:** J'aimerais poursuivre dans la même veine. En réponse à ma première question au sujet de la mise en oeuvre qui dure maintenant depuis un an, vous avez dit qu'il y a des domaines où cela ne se passe pas aussi bien qu'on l'escomptait. J'imagine que ce que vous avez vécu et continuez de vivre quotidiennement a été une source d'enseignement. J'ose espérer que les vases clos sont devenus des vases communicants. C'est vraiment tout ce que je voulais dire.

Merci.

**Mme Maria Barrados:** Je pense que nos discussions sont relativement bonnes, à dire vrai. C'est seulement que je suis peut-être un peu plus impatiente que vous.

**M. Harold Albrecht:** Je pense seulement qu'il est bon que les Canadiens soient au courant de ces discussions et que l'on communique en vue d'y travailler dans un esprit de coopération et de collaboration.

**La présidente:** Merci.

Nous allons passer à M. Lussier.

[Français]

**M. Marcel Lussier:** Merci, madame la présidente.

J'aimerais revenir aux fonctionnaires qui veulent se lancer en politique. Selon vos chiffres, 70 de ces 95 fonctionnaires sont allés vers la politique municipale. Avez-vous des statistiques sur les gens élus et non élus?

**Mme Linda Gobeil:** Non, sûrement pas, non.

**M. Marcel Lussier:** Vous faites une remontrance à ces gens parce qu'ils n'auraient pas respecté le délai prescrit pour faire leur demande. Quel est ce délai? Faut-il remplir une demande un mois, deux mois à l'avance?

**Mme Maria Barrados:** Non, nous demandons que les gens nous donnent toute l'information 30 jours à l'avance, mais si nous le pouvons, nous essayons de réduire cette période. Linda pourra peut-être vous donner plus de détails.

• (1635)

**Mme Linda Gobeil:** Le règlement prévoit, lorsque les gens soumettent leur demande, de nous allouer 30 jours. Cela nous permet d'analyser la demande — nous le faisons cas par cas — et de recevoir les commentaires des ministères concernés, pour voir dans quelle mesure cela affecte leurs opérations.

Par contre, dans le cas des élections municipales, ce qui est un phénomène nouveau depuis l'entrée en vigueur de la loi, nous avons été très flexibles. En d'autres termes, dans bien des cas, le délai a été beaucoup moins long que 30 jours. Nous avons fait un effort. Les ministères et les employés ont aussi fait un effort pour essayer d'en arriver à une décision souvent en deçà, très en deçà, du délai de 30 jours.

**M. Marcel Lussier:** S'agit-il de 30 jours de non-rémunération, madame, ou d'un délai de 30 jours avant l'élection?

**Mme Linda Gobeil:** Cela dépend des cas. Il y a toutes sortes de cas. Il peut y avoir des cas où ils sont non rémunérés. Mais de façon générale, ils ont 30 jours pour nous soumettre leur demande. Ensuite, nous décidons, compte tenu des circonstances touchant les cas en question, si les gens doivent prendre congé sans solde ou non. Cela dépend des cas, ce n'est pas toujours la même chose.

**Mme Maria Barrados:** C'est 30 jours avant d'être nommé candidat.

**M. Marcel Lussier:** Y a-t-il des règles pour les fonctionnaires qui voudraient travailler le jour et faire de la politique le soir?

**Mme Linda Gobeil:** Il y a toujours des règles. Comme je vous le disais plus tôt, on étudie chacune de demandes au cas par cas. Cela dépend des situations, cela dépend du profil de l'individu, cela dépend également des villes. Il y a des villes plus grosses où, à toutes fins pratiques, on ne peut pas faire les deux parce que le travail de conseiller municipal ou de maire d'une municipalité est un travail à temps plein. On prend tout cela en compte. Plus tôt, je vous parlais des commentaires du ministère concerné. Il faut voir dans quelle mesure celui-ci peut, sur le plan opérationnel, accommoder ces employés.

Il n'y a pas de réponse magique. Chaque cas doit être étudié. Dans certaines situations, les gens peuvent le faire à temps partiel. Je m'en tiens évidemment au niveau municipal puisque, aux niveaux fédéral et provincial, une fois élu, l'employé doit démissionner. La question ne se pose pas. Au niveau municipal, cela varie. Cela dépend des circonstances.

**M. Marcel Lussier:** Vous dites qu'une personne doit démissionner de son poste pour la durée de son mandat?

**Mme Linda Gobeil:** La loi est très claire à cet égard: une fois élue, une personne cesse d'être fonctionnaire.

**M. Marcel Lussier:** La règle des 30 jours s'applique-t-elle aussi à un fonctionnaire qui passe de la fonction publique à un cabinet de ministre?

**Mme Maria Barrados:** Non, cela ne s'applique qu'au processus d'élection.

**M. Marcel Lussier:** Pourquoi les règles sont-elles différentes? N'y a-t-il pas cette période de remplacement qui est importante? N'y a-t-il pas une période pendant laquelle la fonction doit continuer? C'est coupé court.

**Mme Maria Barrados:** C'est une question intéressante. La loi parle de soutien d'un parti politique. C'est le rôle d'un fonctionnaire qui travaille dans le domaine politique, mais dans le contexte d'un parti politique. Un autre article de la loi parle des fonctionnaires qui travaillent pour la fonction publique et dans un bureau de ministre. Je pense que ces articles n'ont pas de lien.

**M. Marcel Lussier:** D'accord. Cela complète mes questions.

[Traduction]

**La présidente:** Merci.

Monsieur Angus.

**M. Charlie Angus:** Merci.

J'aimerais poursuivre dans la même veine que M. Warkentin. Je ne sais pas ce que je trouve le plus troublant: qu'un ministre téléphone directement à quelqu'un pour qu'un membre de son personnel soit parachuté à la fonction publique ou que quelqu'un d'un rang inférieur à un ministre possède ce pouvoir. Dans l'un ou l'autre cas, il faut éclaircir les choses.

Êtes-vous en train de dire qu'un sous-ministre a le pouvoir de donner un coup de fil et de créer un poste pour quelqu'un?

**Mme Maria Barrados:** Les cas que nous avons examinés le plus attentivement l'an dernier étaient ceux de membres du personnel exonéré, c'est-à-dire des membres du personnel du ministre, qui ont vu des postes créés pour eux dans des ministères, des atterrissages en douceur, pour leur permettre de réintégrer les ministères en contournant le système des priorités.

À l'occasion de ces enquêtes, nous n'avons pas vu les ministres en cause. Les adjoints exonérés agissent au nom du ministre parce que c'est leur fonction. Tous les pouvoirs de nomination sont entre les mains du sous-ministre. C'est à lui de déterminer comment il délègue ces pouvoirs, ceux qu'il garde par devers lui et les autres.

D'après ce que j'ai vu, les relations entre les sous-ministres et le personnel et le cabinet des ministres varient selon chacun. À certains endroits, il faut obligatoirement passer par le bureau du sous-ministre alors que dans d'autres, il faut s'adresser à un autre service de l'organisation. Ce sont des cas uniques en leur genre. J'aurais donc tort de généraliser; il faut examiner chaque cas individuellement.

● (1640)

**M. Charlie Angus:** Vous attribuez cela à un vide en matière de politiques et vous dites que le Conseil du Trésor n'a pas donné suite à vos suggestions pour combler ce vide. Lui avez-vous adressé des recommandations précises? Dans l'affirmative, quelles sont-elles?

**Mme Maria Barrados:** Nous avons eu pas mal de discussions avec le Conseil du Trésor. La règle jusque-là était de donner un congé sans solde. Elle crée des difficultés parce qu'elle autorise ce genre de situation, mais est muette sur l'importance des directives qui doivent être données rappelant que ce genre de mutation doit tenir compte de l'impartialité de la fonction publique. Celui qui s'en va doit avoir l'assurance qu'il aura un endroit où revenir, un emploi de la fonction publique qui ne sera pas compromis. La manière dont cela se fait doit être précise. Dans une période inférieure à un an, la personne réintègre un emploi, son poste reste ouvert. Mais après un an, comment la personne revient-elle?

Ma suggestion, c'est qu'elle passe dans le système de priorité ou se présente à un concours pour postuler n'importe quel emploi. La politique n'a pas à être longue ou compliquée, mais il doit y avoir des règles claires sur la façon de procéder.

**M. Charlie Angus:** Vous avez fait pas mal de travail, on dirait, sur la question des employés occasionnels et la façon dont on les intègre à la fonction publique. Avez-vous eu l'occasion d'examiner la question du roulement dans les divers ministères? Je sais qu'il y a certains ministères où il y a de la surenchère pour des emplois entre un centre urbain et une grande région rurale comme Timmins—Baie James, où le taux de roulement des employés fédéraux est très bas. L'argument qui est toujours avancé, c'est que quand vous investissez dans un employé fédéral dans une des régions vous avez quelqu'un qui est là pour la vie. Pourtant, j'ai entendu dire qu'on investit pas mal dans la formation des travailleurs dans certains des centres urbains. Là, le roulement est plus élevé parce qu'il y a plus de débouchés: une fois formés, ils peuvent aller ailleurs.

Avez-vous examiné la question du roulement et de ses conséquences sur l'efficacité de divers ministères?

**Mme Maria Barrados:** J'ai exprimé ma préoccupation au sujet du roulement. Je dois dire qu'il s'agit du roulement à l'intérieur de la fonction publique. Globalement, on constate une augmentation des départs davantage chez les cadres et aux niveaux supérieurs, mais rien qui soit plus inquiétant que dans d'autres organisations. C'est seulement que nous n'en avons pas l'habitude à la fonction publique; il s'agit donc d'y faire attention.

J'ai effectivement signalé le nombre général des mouvements au sein de la fonction publique. C'est une source de préoccupation. Nous avons fait une estimation grossière parce que nous utilisons le système Hay. Nous avons regardé l'emploi que les gens occupaient au début de l'année et celui qu'ils occupaient à la fin et nous avons demandé s'il y a eu un changement. Ça peut être une mutation latérale, au même niveau, au niveau supérieur ou au niveau inférieur. Nous avons constaté une augmentation constante de ce genre de mouvements.

Cette année, en 2006-2007, le chiffre était de 40 p. 100. L'année précédente, de 35 p. 100 et l'année d'avant, de 30 p. 100. Il y a donc une progression constante. Dans certains groupes professionnels, le pourcentage est beaucoup plus élevé. Dans celui des ressources humaines et du personnel, il est de 76 p. 100. Pour les cadres, il s'est établi à 58 p. 100. Pour nous, c'est beaucoup de mouvements. Comme gestionnaire d'une organisation moi-même, je m'en ressens, parce que je dois toujours m'inquiéter de la formation de mon personnel et m'assurer d'avoir l'effectif qu'il faut pour faire le travail. Un fort roulement est une source d'inefficacité.

● (1645)

**M. Charlie Angus:** Merci.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Kramp.

**M. Daryl Kramp:** J'aimerais développer cette question. Cela tourne autour d'un petit élément qui fait partie de ce problème de remaniement — l'effet boule de neige et l'absence de mémoire institutionnelle. La présidente se souviendra quand nous avons discuté du problème des gens qui ne pouvaient pas recevoir leur chèque de paye et dont le classement n'était pas réglé dans un délai raisonnable. Quand j'entends les chiffres que vous nous citez maintenant...

Je me réfère aussi à un article du *Ottawa Citizen*. On y cite vos propos, madame Barrados, et ceux de David Zussman et de Mme Duxbury, je crois.

On parle d'à peu près 40 p. 100 de l'effectif total qui change de catégories professionnelles en un an. En particulier, dans certaines catégories, comme les ressources humaines, qui évidemment se charge d'administrer une grande partie de ceci, 76 p. 100 des employés occupent un nouvel emploi. On se demande pourquoi on est dépassé. C'en est presque renversant. C'est inconcevable. Pendant des années j'ai travaillé dans le secteur privé. Si j'avais eu 20 p. 100 de roulement, j'aurais pété les plombs. Ici, on parle de 40, 50, 60 p. 100 et même parfois de 70 p. 100 de roulement.

Comment peut-on continuer à fonctionner ainsi? On a dit que ce système de ressources humaines est débordé, cassé. Il faut essayer d'être raisonnable ici. Est-ce qu'on attend trop de nos agents de rémunération et des avantages sociaux? Leur charge de travail est-elle trop lourde?

On vous cite ici, je vais m'y référer, mais il y a suffisamment de questions autour de ce problème pour justifier plus de travail. C'est un domaine où... un roulement de cet ampleur est cause d'inefficacité; on perd des éléments essentiels ainsi que la mémoire institutionnelle. Il faut trouver le moyen de renverser la tendance.

Ça ne doit plus augmenter de 5 p. 100 par année; ça doit baisser de 10 p. 100 par année. Comme M. Angus l'a dit, il nous faut plus de gens à temps plein. Il nous faut des travailleurs à long terme. C'est cela le gros avantage pour une entreprise et, dans le cas présent, l'entreprise, c'est la population canadienne.

J'aimerais savoir quelles initiatives ou enquêtes vous avez entreprises pour essayer de renverser cette tendance à l'inefficacité.

**Mme Maria Barrados:** La seule bonne nouvelle, c'est que cela se fait à l'intérieur de la fonction publique. L'autre chose, c'est que nous n'accroissons pas la fonction publique à cause de cela. Nous n'avons été témoin que d'une toute petite expansion de la fonction publique et c'est une considération importante ici.

Oui, nous sommes inquiets. Les responsabilités étant réparties entre l'employeur et la Commission de la fonction publique, ce n'est pas un problème qui relève uniquement de nous. Une partie mais une partie seulement relève de nous. Nous avons eu des discussions avec le syndicat de la fonction publique, ou son agence de gestion, et nous entreprenons du travail conjoint pour examiner la situation.

J'ai aussi lancé une opération de recensement des secteurs dans les politiques où il y a des directives et des conseils. Évidemment, ce qui est simple, ici, c'est que si tous les gestionnaires décidaient de ne pas le faire, ça cesserait, mais ce n'est pas aussi simple que ça.

Je ne veux pas ajouter aux règles du système. Je n'en veux pas plus. C'est la dernière chose à faire. Nous essayons tout avant d'imposer des règles supplémentaires. Mais il est certain qu'il faut mieux comprendre le phénomène et nous y attaquer.

**M. Daryl Kramp:** À un moment donné, j'aimerais voir un plan d'action précis. Il est certain qu'il faudra faire plus d'évaluations, mais ce serait bien de voir un plan de travail quelconque pour renverser la tendance.

**Mme Maria Barrados:** Mary Clennet m'informe que l'on devrait pouvoir envoyer au comité des plans plus précis en février ou mars. Il nous faut travailler avec d'autres services de l'administration. Ce n'est pas quelque chose que nous pouvons faire tout seul.

**M. Daryl Kramp:** Merci.

**La présidente:** Y a-t-il d'autres questions?

Monsieur Vincent.

• (1650)

[Français]

**M. Robert Vincent:** Merci.

J'aimerais revenir aux cas des deux personnes qu'on ne pouvait pas identifier.

Vous avez dit un peu plus tôt que ces enquêtes se sont faites entre de 1990 et 2006. Ces deux cas sont-ils récents ou font-ils l'objet d'une enquête depuis quelques années?

**Mme Maria Barrados:** Ce sont deux cas récents. Ces deux individus ont posé des questions sur le droit de priorité à la Commission de la fonction publique. En même temps, ils ont eu d'autres moyens pour obtenir les postes. C'est récent.

**M. Robert Vincent:** J'ai pu comprendre, grâce aux questions qui ont été posées plus tôt, qu'un sous-ministre, un ministre, un adjoint ministériel peuvent demander qu'une personne, qu'ils choisissent

eux-mêmes, vienne au cabinet. Est-ce comme ça que ça se passe dans la réalité de tous les jours?

**Mme Maria Barrados:** Dans ces deux cas, des individus du cabinet du ministre ont eu des conversations avec les fonctionnaires, et leurs actions ont eu pour résultat l'établissement de postes pour eux, des postes uniques et inappropriés. Cela a été la seule [*Note de la rédaction: inaudible*] que nous avons obtenue. La conclusion était que ce n'était pas correct, que ce n'était pas une bonne utilisation du système de dotation. Nous avons révoqué des postes. Nous avons obtenu assez d'information pour conclure que ce n'était pas approprié et qu'il fallait une révocation.

**M. Robert Vincent:** Est-ce à ce moment-là que vous avez décidé de demander au Conseil du Trésor d'établir une nouvelle politique afin que cette situation ne se reproduise pas?

**Mme Maria Barrados:** C'est à la suite de mon rapport de l'an dernier que j'ai eu ces conversations avec le Conseil du Trésor. Il est d'accord là-dessus, il en accepte le principe, mais il n'y a pas de nouvelle politique. C'est la même réponse que celle du rapport de vérification: il accepte le principe, il a promis d'élaborer une politique, mais ce qui n'est pas clair, c'est quand il la fera. C'est ce qui me préoccupe.

**M. Robert Vincent:** J'imagine qu'il vous a répondu ce qu'on a déjà entendu, c'est-à-dire qu'il fera peut-être quelque chose bientôt, mais qu'il n'a encore rien décidé.

**Mme Maria Barrados:** Les termes exacts sont dans le rapport. C'est positif dans la mesure où il va le faire. Il s'est engagé en vertu du principe de neutralité dans la fonction publique et de sa nécessité. Le Secrétariat du Conseil du Trésor est à revoir toutes ses politiques dans le contexte d'une initiative de renouvellement des politiques. Il doit prendre en compte cette vérification et les recommandations qui en découlent dans son examen de la politique du Conseil du Trésor sur le congé non rémunéré.

**M. Robert Vincent:** Selon mon interprétation, cela ne veut rien dire. Il va y penser, mais il n'est pas sûr. Il va l'étudier, mais il aime bien les pratiques qu'il peut utiliser aujourd'hui. Il ne voudrait pas les changer. Pour se donner bonne conscience, il va l'étudier. Il n'ira pas plus loin que cela.

Vous avez dit que cela fait déjà un an que vous avez parlé de cela avec le Conseil du Trésor et que vous lui avez dit qu'il faudrait modifier les politiques parce qu'on ne peut pas fonctionner de cette façon. En un an, vous n'avez rien reçu sur votre bureau qui pourrait vous suggérer un changement quelconque? Vous n'avez encore rien reçu?

**Mme Maria Barrados:** J'ai fait part des mêmes préoccupations lors des discussions sur la loi sur la reddition de comptes. On s'est engagé à établir une politique. J'ai eu le même genre de réponse. J'ai publié cela dans le rapport annuel de l'an dernier. On s'est engagé à le faire, mais je ne peux pas dire quand cela se fera.

•(1655)

**M. Robert Vincent:** Il pourrait encore faire des choses comme cela et demander à quelques fonctionnaires d'établir quelque part des postes fantômes et de recruter ces gens pour les combler, comme nous avons pu le lire. En ce moment, si je comprends bien, des ministères pourraient encore le faire. Le Conseil du Trésor n'est pas intervenu. Cette pratique pourrait donc continuer. Si vous n'êtes pas mise au courant...

**Mme Maria Barrados:** Pour nous, la surveillance du système est aussi importante. Nous, à la CFP, nous avons l'intention de le surveiller. S'il y a d'autres cas, je suis certaine que nous pourrions les déceler. Je pense que l'idéal, c'est de mettre au clair comment on doit le faire. Ce n'est pas négatif qu'un fonctionnaire travaille dans un cabinet de ministre. Ce peut être une bonne expérience. Mais le moyen de le faire, le moyen de passer de l'un à l'autre doit être clair.

**M. Robert Vincent:** En vertu de la compétence, j'imagine?

**Mme Maria Barrados:** En vertu de la compétence, mais il y a aussi la route à suivre.

**M. Robert Vincent:** Oui, parce que ces gens peuvent être mobiles mais partisans aussi. On a parlé plus tôt de communications, mais on peut choisir ces gens pour leur appartenance, pour des services rendus pendant une campagne électorale ou quoi que ce soit. Quand on est élu, on peut dire qu'on a besoin de ces gens, et on les fait venir sans tenir compte de la procédure. Est-ce normal de procéder ainsi? Est-ce normal qu'un sous-ministre ou un ministre aille piger n'importe comment dans la fonction publique, même si les gens n'ont pas les compétences requises pour combler le poste qu'ils veulent établir?

**Mme Maria Barrados:** C'est au ministre de décider de la façon qu'il choisit les gens.

**M. Robert Vincent:** N'est-ce pas par concours?

**Mme Maria Barrados:** C'est le choix du ministre. Ce n'est pas à moi à dire au ministre comment il doit choisir les gens.

**M. Robert Vincent:** Non, mais c'était une question. Il n'y a pas de concours pour obtenir un poste...

**Mme Maria Barrados:** Les fonctionnaires sont non partisans, mais le travail qu'ils font dans le bureau d'un ministre est souvent très partisan. Un cabinet de ministre, c'est partisan par définition. Pour moi, il est important que nous fassions attention au type de travail qu'ils auront à faire quand ils retourneront à la fonction publique, et à la façon qu'ils y retournent.

**M. Robert Vincent:** Parfait. Merci.

**La présidente:** Vous savez, monsieur Vincent, vous allez avoir la chance de poser la question au président du Conseil du Trésor, parce qu'il va venir devant le comité. Vous pourrez peut-être lui poser ces questions, si cela vous intéresse.

[Traduction]

Y a-t-il d'autres questions?

Je vais finir par mon problème de liste de paye.

Vous avez comparu devant le comité à un moment donné et vous avez dit que vous étiez en train de recruter un grand nombre d'agents de rémunération et d'avantages sociaux. Par la suite, d'autres nous ont dit qu'on ne recrutait pas beaucoup dans ce domaine.

Je ne sais pas si vous y avez donné suite, si nous retrouvons suffisamment de gens dans ces secteurs et s'il y a des choses de plus que l'on peut faire pour recruter et conserver plus de gens. Je pense que l'autre gros problème dans ce domaine, c'est la conservation de l'effectif.

Je ne cesserai pas de revenir là-dessus. Je pense que c'est vraiment un problème pour ceux qui essaient d'offrir le service et il y a plus d'un problème dans ce domaine.

**Mme Maria Barrados:** Je ne pense pas que le problème de la conservation soit unique à leur cas quand on voit le roulement dans les autres groupes.

Je sais que nous avons apporté de l'aide pour créer un réservoir commun. Il y a eu plus de 6 000 demandes. Nous avons abouti à 110 candidats pleinement qualifiés et prêts à travailler, mais je ne peux pas vous dire combien se sont effectivement fait offrir un emploi.

•(1700)

**La présidente:** Entendu, merci. J'y reviendrai parce que je pense que c'est un problème véritable pour les fonctionnaires. Il faut qu'ils soient payés et à temps, sans quoi tout le système va s'effondrer.

Merci beaucoup.

J'informe les membres du comité que nous n'avons pas pu obtenir d'invités pour mercredi. Je propose que la réunion de mercredi à 15 h 30 soit consacrée aux travaux futurs. Il y a certaines choses que nous devons faire, mais il y a d'autres choses que nous devrions faire. Je vais demander à tous les partis de proposer des idées sur les choses à étudier et nous allons demander au greffier de s'occuper de nous trouver des candidats pour le comité.

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.**