



Chambre des communes  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 003 • 2<sup>e</sup> SESSION • 39<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mercredi 21 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 mercredi 21 novembre 2007

• (1535)

[Traduction]

**La présidente (L'hon. Diane Marleau (Sudbury, Lib.)):** Nous avons le quorum. Nous sommes impatients de commencer.

Le greffier me dit qu'il essaie toujours d'obtenir de M. Toews et de M. Fortier une date ferme pour le Conseil du Trésor. Peut-être voudrait-il nous faire le point de la situation.

Monsieur le greffier.

**Le greffier du comité (M. Richard Rumas):** Merci, madame la présidente.

Nous avons essayé d'obtenir la comparution d'un certain nombre de ministères et organismes dont le budget supplémentaire nous a été soumis. En gros, nous avons de la difficulté à trouver des témoins pour la première date. Voilà le problème.

Je vous suggère, madame la présidente et membres du comité, de donner des instructions très fermes au personnel et de nous ordonner de faire venir le Conseil du Trésor, car je crois que c'est possible. Peut-être y a-t-il un représentant du Conseil du Trésor dans l'auditoire.

Pendant que j'y suis, autant couvrir les autres aspects.

**La présidente:** Certainement.

**Le greffier:** Nous avons également le budget de quelques autres organismes plus petits, tels que Conseil privé et le Conseil des relations de travail et nous essayons d'organiser leur comparution.

Le ministre des Travaux publics était censé comparaître mercredi prochain. Il a apparemment un engagement dont il ne peut se dégager, à Montréal, et il viendra le mercredi suivant, soit le 5 décembre.

Le 3 décembre, qui est un lundi, nous traiterons de la solde des fonctionnaires, soit tout le problème que le comité connaît très bien du versement des salaires.

**La présidente:** Qui comparaît le 3 décembre?

**Le greffier:** Cela est coordonné par une dame de l'Agence de la fonction publique du Canada, Mme Boudrias. Elle coordonne ces comparutions afin que nous ayons des fonctionnaires des Travaux publics et d'autres du Conseil du Trésor, c'est-à-dire toutes les personnes ayant compétence en la matière.

**La présidente:** D'accord.

Monsieur Kramp.

**M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC):** Madame la présidente, si j'apprécie certes tout le travail et la diligence du greffier qui s'efforce d'organiser les choses pour nous mettre dans la direction où nous voulons aller, ne devrions-nous pas décider au préalable quelle est cette direction? Ne devrions-nous pas décider collectivement de ce que nous allons faire en premier?

Je sais que nous ne disposons que d'un temps limité et qu'il n'y a guère eu de préavis, mais je pensais que le but de la réunion d'aujourd'hui était que le comité, dans son entier, fixe le programme. Une fois que nous aurons arrêté le programme, le greffier disposera d'une orientation claire, afin qu'il n'y ait aucune ambiguïté. Certains d'entre nous peuvent avoir accès à certains renseignements, ou bien nous pourrions avoir d'autres priorités que d'autres membres pourraient vouloir faire leurs à un moment donné. Je porte cela simplement à l'attention de la présidence.

**La présidente:** Notre première obligation, bien sûr, est d'examiner le budget supplémentaire des dépenses du Conseil du Trésor et du ministère des Travaux publics. Nous avons commencé directement par là en invitant les ministres à comparaître, car je crois que la date limite pour notre rapport est le 5 ou le 6 décembre. Nous ne pouvons donc réellement attendre longtemps avant d'examiner le budget supplémentaire. C'est pourquoi nous avons commencé par inviter les ministres à comparaître, et il est très important qu'ils le fassent le plus tôt possible.

Monsieur Angus.

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

J'ai examiné de près ce qui était proposé. De façon générale, j'y souscris. Je crois, comme vous l'avez dit, que nous devons examiner le budget supplémentaire des dépenses. Il faut le faire rapidement. Si nous pouvions faire cela la semaine prochaine, j'en serais ravi. Nous tenons certainement à ce que le ministre compare.

Pour ce qui est de la suite des délibérations sur la vente des édifices publics, je pense qu'il faut terminer ce travail pour qu'il disparaisse de l'ordre du jour.

J'ai eu l'occasion de vous parler des autres thèmes avant le début de la séance. Il me semble que nous avons là de quoi tenir jusqu'à Noël. Nous avons certainement un million d'autres choses à faire, mais d'ici Noël, ceci me paraît être une liste de choses à faire.

• (1540)

**La présidente:** Monsieur Kramp.

**M. Daryl Kramp:** Deux réflexions. De toute évidence, si nous pouvions obtenir la comparution des ministres dans les meilleurs délais, ce serait merveilleux. Je pense que tout le monde admet que c'est la chose à faire. Mais s'il va y avoir des difficultés au cours de cette période d'une semaine, j'aurais deux suggestions.

Premièrement, il nous faut de toute évidence entendre la vérificatrice générale. Il y a là plusieurs thèmes et il se pourrait qu'elle soit facilement disponible. Elle pourrait jouer la remplaçante. Si nous avons du mal dans les jours qui viennent pour obtenir la venue d'un ministre, c'est une possibilité que le comité pourrait envisager.

Un autre thème que j'aimerais voir inscrit à notre programme résulte de notre rencontre l'autre jour avec Mme Barrados, de la Commission de la fonction publique. J'ai été franchement sidéré lorsque j'ai entendu, vers la fin de la réunion, le chiffre des mouvements d'effectifs. Cela met en jeu toute une série de questions connexes: pourquoi les fonctionnaires ne sont pas payés, pourquoi on manque de commis de paye, et ainsi de suite. Franchement, je n'avais pas la moindre idée que, même dans le domaine des RH, il y a un taux de roulement du personnel de 76 p. 100 par an. J'en suis abasourdi.

Avec un tel chiffre, et 40 p. 100 dans un ministère et 50 p. 100 dans un autre, je me demande comment l'administration peut être efficiente et efficace? Nous sommes le Comité des opérations gouvernementales. Je crois réellement qu'il nous incombe de voir ce qu'il diable se passe et pourquoi nous avons une telle instabilité du personnel au gouvernement fédéral. Cela est totalement inacceptable.

Nous pourrions nous intéresser à divers aspects. Nous pourrions inviter une administration similaire, l'une des provinces — peu m'importe laquelle — à titre de comparaison. Il pourrait y avoir divers experts. Je crois que deux personnes ont été citées dans le rapport lui-même. Ce sont deux professeurs locaux. L'un est M. Zussman, et il y en a un autre.

Ils pourraient être des témoins potentiels, mais il me semble que cette question nous mène au coeur du problème qui nous occupe, parallèlement aux autres fonctions qui nous incombent. La problématique de l'efficacité de l'administration gouvernementale met en jeu un grand nombre de thèmes qui se recoupent. Avec un tel taux de roulement des fonctionnaires, je ne vois pas comment nous pourrions être efficaces. C'est un sujet qu'il faut réellement creuser.

**La présidente:** Je me demande si l'Agence de la fonction publique du Canada pourrait nous apporter quelques réponses à ce sujet. Nous pourrions leur demander.

**M. Daryl Kramp:** Merveilleux... Quiconque le comité jugera être une source d'information acceptable...

**La présidente:** Je suis comme vous: je suis très préoccupée par le roulement des effectifs. Il n'est pas possible d'offrir un bon service si les gens changent sans arrêt de poste.

**M. Daryl Kramp:** Si nous avons 75 personnes responsables de la solde et des avantages sociaux — et comme les témoins l'ont dit à ce comité, il faut une énorme somme d'expérience et de connaissances pour administrer cela — et si 50 d'entre eux disparaissent chaque année, il n'est pas étonnant qu'il y ait des problèmes avec le versement des salaires et des augmentations et ainsi de suite. Ce n'est peut-être là qu'une explication d'une foule d'inefficiences et de dysfonctionnements que l'on voit.

Nous sommes le Comité des opérations gouvernementales et devons faire rapport au Parlement, et de toute évidence l'administration ne tourne pas comme elle le devrait. Je suis donc réellement inquiet. À un moment donné, au moment de dresser la liste des sujets que nous devons obligatoirement étudier, je pense que celui-ci représente une option que nous devrions explorer aussi vite que possible.

**La présidente:** Je suis d'accord.

M. Warkentin d'abord, puis M. Angus.

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

J'abonde dans le sens de Daryl. J'ai eu l'occasion de m'entretenir avec Mme Barrados après la réunion de l'autre jour, et je lui ai spécifiquement demandé son avis sur cette situation. Je lui ai posé la question de savoir, car nous en avons un peu parlé, comment les chiffres se comparent à ceux du secteur privé, et elle m'a simplement regardé et déclaré: « Les nôtres sont élevés, réellement élevés ».

J'aimerais donc savoir s'il serait possible, en sus, d'inviter avant Noël un expert de ce domaine, quelqu'un de l'extérieur, qui pourrait examiner cela objectivement et nous dire comment ces chiffres se comparent à ceux d'autres administrations publiques, mais aussi à ceux du secteur privé. C'est une excellente suggestion que d'inviter quelqu'un de l'intérieur, mais je pense qu'il est aussi important d'avoir quelqu'un de l'extérieur. Comme Daryl l'a dit, cela se recoupe avec nombre des problèmes que nous constatons dans les services publics, qu'il s'agisse de l'émission des passeports, qu'il s'agisse de l'Agence du revenu du Canada... il y a toute une série d'agences pour qui cela est important.

• (1545)

**La présidente:** M. Angus, puis M. Bouchard.

**M. Charlie Angus:** En rapport avec la suggestion de M. Kramp, je conviens certes qu'il nous faut examiner cela.

La question que je me pose est de savoir si une réunion avec cette fonctionnaire va vraiment nous aider. J'ai toujours constaté dans les autres comités, par exemple celui de l'agriculture, qu'on nous dit à Ottawa que tout va pour le mieux, alors qu'une fois sur le terrain, au milieu des bouses de vache, la réalité est radicalement différente. Il faudra donc voir qui inviter à comparaître, et avoir une discussion pour s'assurer que nous ne comparons pas des pommes et des oranges, et que si nous faisons une comparaison avec le secteur privé, la comparaison soit effectivement valide.

Je crois certainement qu'il nous faut entendre l'AFPC. S'il y a un mécontentement massif et que les gens ont des raisons de vouloir partir, j'aimerais le savoir. Quelque chose doit bien expliquer un taux de 76 p. 100 dans une année. C'est un gros problème. Je ne dis pas qu'il faut le faire avant Noël, mais je pense que nous devons veiller à inviter des experts dont nous pouvons tous convenir qu'ils brosseront un tableau suffisamment clair pour que nous puissions formuler des recommandations claires.

[Français]

**La présidente:** Monsieur Bouchard.

**M. Robert Bouchard (Chicoutimi—Le Fjord, BQ):** Merci beaucoup.

Je ne sais pas si l'intervention que je vais faire sera appropriée, mais je voudrais, au nom de ma collègue Mme Bourgeois qui siège ici, au comité, proposer des activités qui pourraient être incluses dans le plan de travail que le comité s'est donné. Le 28 novembre, on pourrait ajouter des témoins, comme un représentant de l'Alliance de la Fonction publique. On pourrait aussi rencontrer un ou deux représentants de la firme Informetrica. Elle a reçu un mandat de l'Alliance de la Fonction publique pour l'étude de la vente. Il serait pertinent de rencontrer des représentants de cette firme.

On voit que des activités sont retenues pour le 3 décembre prochain. On va parler de mise en oeuvre de la comptabilité, de la réglementation des employés effectifs, des problèmes de système de rémunération et de l'embauche et la rétention des professionnels. On aimerait aussi parler de l'utilisation de personnel temporaire et d'agences.

Finalement, le 12 décembre, plusieurs entreprises ont été retenues pour l'item 6 concernant les méthodes qui ont changé à Travaux publics Canada. On pourrait notamment recevoir la compagnie Wizent comme témoin, qui pourrait être représenté par M. Michel Rotaru.

**La présidente:** Quel genre de compagnie est-ce?

**M. Robert Bouchard:** Il s'agit d'une petite entreprise du Québec qui avait des contacts avec Travaux publics Canada.

**La présidente:** Si vous pouviez donner ce nom au greffier, ce serait une bonne chose.

**M. Robert Bouchard:** Oui, je peux même donner au greffier ses coordonnées et lui indiquer comment on peut le joindre.

**La présidente:** Si on peut aborder les appels d'offres et savoir comment on peut encourager de plus petites entreprises, ce sera une bonne chose.

[Traduction]

Monsieur Moore.

**M. James Moore (Port Moody—Westwood—Port Coquitlam, PCC):** Il semble y avoir une belle unanimité ici. Je ne pense pas qu'il faille nous attarder là-dessus trop longtemps. Le ministre Fortier sera là le 5 décembre. C'est confirmé.

Le gros ajout que je proposerais à ce programme concerne la réunion 5, celle du 10 décembre. Ces nouveaux règlements sont seulement en train d'être mis en place. Il serait probablement plus efficace de les examiner à notre retour en janvier, si cela vous convient, si vous voulez libérer une journée.

**La présidente:** Il n'y a pas de problème. Tout cela est provisoire. Il n'est pas réellement indispensable de faire cela ce jour-là.

Vous avez raison. Si c'est le tout début, autant attendre que les règlements soient en place pour que nous puissions vraiment voir ce qu'ils font.

**M. James Moore:** Oui, et je propose donc de ne pas rayer cela, mais simplement de reporter cela à janvier.

**La présidente:** Au début de l'année.

**M. James Moore:** Oui, car notre étude sera plus efficace à ce moment-là.

Nous pourrions ainsi libérer ce jour-là. Nous avons déjà la vérificatrice générale qui doit venir. Nous pourrions faire plusieurs autres choses.

Quoi qu'il en soit, je pense que le personnel a bien suivi les suggestions et je ne pense pas que nous ayons besoin de nous attarder beaucoup là-dessus.

• (1550)

**La présidente:** Pour ce qui est de la comptabilité d'exercice, je disais justement à nos analystes qu'il y a une réunion du comité spécial. Je crois que c'est le 28 novembre. M. Kramp et moi allons les rencontrer. Une fois que nous saurons un peu mieux où en sont les choses, nous leur demanderons de venir nous faire une présentation, que ce soit avant Noël ou après. Nous devons attendre de voir ce qu'ils nous diront.

Monsieur Kramp.

**M. Daryl Kramp:** En guise de suggestion, à ce sujet, nous avons entendu quelles sont les réflexions et plans du Conseil du Trésor pour ce qui est de suivre les recommandations tant du Comité des comptes publics que du Comité des opérations gouvernementales et leur processus de mise en oeuvre. Nous avons entendu certaines des suggestions et nous incorporons nous-mêmes certaines de ces idées.

Je pense que notre comité spécial pourrait sans doute présenter un rapport très bref à ce comité-ci, mais pour rendre justice à ce thème, nous pourrions avoir une réunion ou deux du comité plénier où les fonctionnaires du Conseil du Trésor pourraient venir et, sans répéter tout ce que le comité spécial aura déjà vu, expliquer de façon un peu plus complète de l'orientation qui leur paraît préférable. J'espère que cela compléterait les réflexions initiales du comité spécial, mais si ce n'est pas le cas, tant pis.

**La présidente:** Oui, mais nous voudrions avoir une réunion finale...

**M. Daryl Kramp:** Oui, nous pourrions convoquer le Conseil du Trésor pour une séance ou deux, selon ce qui sera nécessaire.

**La présidente:** C'est juste, mais nous aurons une meilleure idée après la réunion de mercredi prochain...

**M. Daryl Kramp:** Oui.

**La présidente:** ... du comité spécial?

Daryl et moi et quelques autres siégeons à ce comité et nous nous sommes réunis. Le sujet est un peu compliqué et ennuyeux pour beaucoup.

Monsieur Warkentin.

**M. Chris Warkentin:** Je voulais simplement suggérer que si nous avons une date qui devient disponible avant Noël, il serait bon de commencer avec certaines de suggestions faites au sujet du roulement de 40 p. 100. Je pense qu'il serait utile d'avoir un panel composé de représentants des syndicats, peut-être d'un représentant du secteur privé ou une partie tierce, et aussi peut-être quelqu'un de l'interne pour déterminer peut-être les paramètres d'une étude future que nous mènerions sur ce sujet particulier.

**La présidente:** Nous pourrions peut-être avoir une réunion complète là-dessus le 10 décembre, plutôt qu'avec l'Ombudsman de l'approvisionnement et remettre cela...

**M. Daryl Kramp:** Bonne idée.

**La présidente:** Nous aurons ainsi le temps de trouver des témoins.

La difficulté est que c'est un problème qui sévit davantage dans l'administration gouvernementale qu'en dehors, et il sera difficile à cerner. Selon Mme Barrados, la fonction publique n'a pas tellement crû, c'est davantage un problème de roulement à l'intérieur de la fonction publique. C'est donc plus difficile à cerner.

Monsieur Angus.

**M. Charlie Angus:** Juste pour ajouter un autre élément à l'ensemble — et encore une fois, il n'est pas nécessaire de déterminer tout cela avant d'organiser une réunion — si nous voulons examiner les conditions et parvenir à une vision à ce sujet, j'aimerais savoir également si l'on constate des mouvements extrêmes dans certaines régions du pays comparées à d'autres?

Mon instinct me dit que lorsque vous avez des bureaux du gouvernement fédéral dans les régions, le taux de roulement y est très faible et vous avez une main-d'oeuvre très stable. Peut-être pourrions-nous formuler quelques recommandations. Déployons-nous trop de ressources dans les régions où nous formons du personnel et où les effectifs ne cessent de tourner si bien que nous dépensons toujours plus, par opposition à d'autres régions du pays où la main-d'oeuvre pourrait être très stable et où l'effort serait beaucoup plus efficace?

Ce pourrait être là un facteur intéressant à jauger.

**La présidente:** Je peux vous dire que lorsque les représentants de Passeports Canada ont comparu, ils nous ont dit avoir ouvert et agrandi un centre d'appels à Montréal avec 500 employés de plus. Ce sont probablement là les centres où il y a beaucoup d'emplois, et il est donc plus facile pour les gens de sauter d'un emploi à l'autre — vous avez raison.

Je pense que vous voyez la même chose ici à Ottawa, une expansion dans certains domaines, et l'on recrute des effectifs qui vont occuper ensuite d'autres emplois, parce qu'ils existent et sont meilleurs.

**M. Daryl Kramp:** L'AFPC...

**La présidente:** L'AFPC pourrait nous dire cela, mais je ne sais pas qui pourrait réellement nous apporter les réponses à cet égard. Je pense que c'est un problème systémique et peut-être, globalement, le Conseil du Trésor devrait-il se pencher là-dessus pour l'avenir. Qui sait?

Nous aimerions avoir le Conseil du Trésor lundi prochain. Si nous ne pouvons avoir le ministre, peut-être pourrions-nous au moins avoir les fonctionnaires du Conseil du Trésor sur le budget des dépenses? Quelqu'un voudrait-il proposer une motion à l'effet de presser le Conseil du Trésor de comparaître lundi prochain? Le temps passe et nous n'avancons guère.

Monsieur Warkentin.

● (1555)

**M. Chris Warkentin:** Nous avons absolument besoin de la comparution du Conseil du Trésor. Ce serait bien que le ministre puisse venir en même temps. Serait-il possible d'avoir la vérificatrice générale à cette première réunion, si le ministre et le Conseil du Trésor ne peuvent venir? Cela fait-il une différence pour les gens du Conseil du Trésor s'ils viennent à la réunion suivante?

**La présidente:** Voyons ce que le greffier pourra faire. Je pense qu'il importe que nous commençons notre travail le plus vite possible. Nous en sommes à la première semaine et nous...

**M. Daryl Kramp:** Voyons ce que le greffier peut faire.

**La présidente:** Voyons ce que le greffier peut faire...

**M. Daryl Kramp:** Superman.

**La présidente:** ... avec la grande insistance du comité.

**Le greffier:** Lequel?

**La présidente:** De ce comité. Nous aurons suffisamment de mal avec l'autre comité, mais...

Y a-t-il d'autres questions à examiner? Il n'y a rien d'autre à ce stade?

Y a-t-il des motions qui doivent être déposées auprès du greffier avec le préavis de 48 heures?

**Le greffier:** Monsieur Holland?

**La présidente:** M. Holland a une motion, mais elle n'est pas pour tout de suite, de toute façon.

Cela dit, monsieur le greffier, vous devez nous trouver quelqu'un pour lundi, sans faute.

**Le greffier:** Ce sera fait.

**La présidente:** 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.**