



Chambre des communes  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 011 • 2<sup>e</sup> SESSION • 39<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 7 février 2008**

—  
**Présidente**

**L'honorable Diane Marleau**

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

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

## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 7 février 2008

•(0910)

[Traduction]

**La présidente (L'hon. Diane Marleau (Sudbury, Lib.)):** Je déclare la séance ouverte car nous avons le quorum. Je sais que certaines personnes n'ont pas pu venir à cause de la tempête, mais nous allons commencer.

Nous allons d'abord entendre notre témoin, madame Ellis, la vice-présidente principale de l'Agence de la fonction publique du Canada. Elle est accompagnée de Mme Jauvin, qui occupe un poste élevé à l'Agence. Nous allons écouter ce qu'elle a à dire. Je pense que Mme Boudrias, de la même agence, a comparu devant nous en décembre.

Je suis certaine que vous avez été en mesure d'accomplir certaines choses depuis cette date et nous avons hâte d'entendre votre allocution.

Madame Ellis, j'espère que votre exposé sera bref, enfin pas trop long.

**Mme Karen Ellis (vice-présidente principale, Renouvellement de la main d'oeuvre et du milieu de travail, Agence de la fonction publique du Canada):** Merci beaucoup.

[Français]

Merci. Je suis la vice-présidente principale du secteur du renouvellement de la main-d'oeuvre et du milieu de travail.

[Traduction]

Avant de commencer, je voudrais présenter un peu le contexte de la discussion, parce que je sais que vous vous intéressez particulièrement à certaines questions clés. Je pense qu'il est important de signaler que l'ensemble de notre travail de gestion des ressources humaines dans la fonction publique s'inscrit dans le cadre du nouveau régime créé par l'adoption de la Loi sur la modernisation de la fonction publique, qui est entrée en vigueur en 2003.

Alors qu'est-ce que cela veut dire dans les faits? Cela veut dire que les administrateurs généraux de tous nos ministères et organismes, ainsi que leurs gestionnaires hiérarchiques, assument désormais la responsabilité principale de la gestion de leurs ressources humaines car cela concerne leurs activités. La mise en place de ce nouveau régime a donc entraîné une véritable mutation dans les responsabilités, ce qui comprend les responsabilités relatives au recrutement, à la dotation, à l'équité en matière d'emploi et aux langues officielles. Les gestionnaires assument donc de lourdes responsabilités et doivent avoir une certaine visibilité à cet égard afin de s'attaquer aux éventuels problèmes.

Le rôle de l'Agence de la fonction publique du Canada, qui est un organisme central, est de guider, d'appuyer et de superviser les ministères fédéraux pour vérifier qu'ils assument bien leurs responsabilités dans la gestion de leurs effectifs. C'est un rôle très

très important parce que la fonction publique fédérale est l'entreprise et l'employeur le plus important et le plus complexe au Canada.

[Français]

Notre travail à l'agence est influencé par le fait que le monde d'aujourd'hui est de plus en plus complexe et interconnecté. Comme vous le savez, la fonction publique, comme tous les employeurs, est aux prises avec des défis d'ordre démographique et un marché du travail très concurrentiel.

[Traduction]

Ces pressions ont conduit le greffier du Conseil privé, M. Kevin Lynch, qui est aussi le chef de la fonction publique, à accorder la priorité au renouvellement.

Nous sommes conscients que les nouveaux arrivés sur le marché du travail aujourd'hui recherchent une expérience professionnelle enrichissante, pas seulement un emploi à vie. Nous explorons donc les possibilités d'embaucher plus de personnes qui sont à mi-chemin dans leur carrière, de participer à plus d'échanges, de faire une meilleure planification de la diversité et de la relève dans la fonction publique.

Je vais décrire brièvement les quatre priorités liées au renouvellement, car c'est là-dessus que s'articuleront nos réponses à vos questions sur des sujets précis.

La première est la planification intégrée.

[Français]

Je peux dire que pour nous, la planification intégrée est vraiment fondamentale. C'est ce qui nous permet, à la base, de gérer les ressources humaines avec succès.

[Traduction]

En termes simples, il s'agit de faire correspondre les activités d'une organisation aux besoins en termes d'effectifs, en faisant une réflexion et une bonne planification, ce qui permet alors d'élaborer de meilleures stratégies de recrutement et de développement.

La deuxième priorité du renouvellement est le recrutement.

[Français]

Il doit nous permettre d'assurer le renouvellement et le maintien des capacités à tous les niveaux et de continuer à attirer les gens à tous les niveaux de la fonction publique.

[Traduction]

La troisième priorité est le perfectionnement des employés. Il s'agit d'un engagement qui favorise le leadership à tous les niveaux et garantit que les employés font un travail stimulant dans un milieu favorable.

Notre dernière priorité est l'infrastructure habilitante. Cela veut dire que nous travaillons fort en vue d'établir les systèmes et processus adéquats, qui permettront d'assurer que la planification, le recrutement et le perfectionnement dont j'ai parlés se fassent efficacement.

Je viens de décrire le contexte dans lequel nous fonctionnons — notre terrain de jeu, si l'on veut. Mais il est caractérisé par un milieu en constante évolution, où les administrateurs généraux disposent de pouvoirs considérables dans la gestion de leur personnel.

Je voudrais maintenant vous parler un peu plus en détail des questions que vous avez identifiées après avoir entendu d'autres témoins à votre comité.

La question du taux de roulement du personnel vous a vraiment frappé comme digne d'attention et vous voulez l'examiner de plus près. Cette question est complexe, et nous savons par exemple que les tendances identifiées par la Commission de la fonction publique et d'autres organisations nous apprennent que nous devons faire une analyse plus approfondie et accorder davantage d'attention à ces questions. À titre de présidente de la Commission de la fonction publique, Maria Barrados a déclaré quand elle a comparu devant votre comité l'automne dernier que les données utilisées par son organisation au sujet du roulement du personnel sont « plutôt approximatives », et que des travaux sont en cours pour clarifier et uniformiser les termes comme mobilité, roulement, personnel temporaire, et autres types et descriptions.

Selon notre compréhension, les données utilisées par la Commission de la fonction publique englobent toutes les opérations de dotation, y compris l'embauche de nouveaux employés; les reclassifications; les mutations latérales, c'est-à-dire les déplacements de personnel au même niveau sans promotion; les promotions; les nominations intérimaires; et les modifications de la durée des fonctions.

[Français]

À l'agence, nous avons des données sur ce que nous appelons la mobilité interne, c'est-à-dire les mutations latérales et les promotions.

[Traduction]

La Commission de la fonction publique a identifié une certaine tendance et nous avons aussi observé cette même tendance, mais peut-être pas au même degré, parce que, bien sûr, nous mesurons une réalité légèrement différente quand il s'agit des déplacements internes. Il est également très important de signaler que le roulement actuel des employés dans la fonction publique n'est pas plus élevé aujourd'hui qu'il l'était dans les années 1990. Chose certaine, pour mieux comprendre la situation, plus de recherches et d'analyses sont nécessaires.

Nous savons qu'un certain roulement interne peut être sain pour un ministère, lorsqu'il résulte d'une planification efficace des RH, qui doit mettre l'accent à la fois sur les besoins organisationnels d'un ministère et le perfectionnement des employés.

• (0915)

[Français]

Comme je l'ai mentionné plus tôt, c'est aux administrateurs généraux qu'incombe la responsabilité de la planification intégrée des activités et des ressources humaines.

[Traduction]

Un aspect de cette planification comprend le besoin d'une organisation de compter des employés très spécialisés et expé-

mentés, ainsi qu'une bonne proportion d'employés généralistes ayant une diversité d'expérience.

Cette réalité, combinée aux préférences personnelles et aux aspirations professionnelles des employés, aura un impact sur le roulement au sein même de l'organisation.

[Français]

Une gestion du rendement constante et efficace ainsi qu'une discussion entre les employés et leur gestionnaire au sujet de la planification de carrière et de l'apprentissage sont essentielles pour gérer le plus possible le roulement. Il y a encore beaucoup de travail à cet égard.

[Traduction]

Nous savons aussi que le nombre grandissant de départs à la retraite ouvre la porte aux promotions et aux mutations, ou encore au perfectionnement d'autres employés. Un seul départ à la retraite peut entraîner plusieurs promotions ou déploiements, car l'employé qui prend sa retraite doit lui-même être remplacé, et le remplaçant doit à son tour être remplacé à son poste. Une planification efficace de la relève est primordiale pour gérer cette situation.

D'autres types de roulement interne sont nécessaires pour appuyer la mise en oeuvre de plusieurs politiques gouvernementales liées à la gestion de la main-d'oeuvre de la fonction publique.

[Français]

Par exemple, des employés peuvent quitter leurs fonctions de façon temporaire pour suivre une formation en langue seconde ou s'acquitter de leurs obligations en tant que réservistes. Déposé à la Chambre des communes cette semaine, le projet de loi C-40 vise à accroître la protection de l'emploi des réservistes lorsqu'ils s'absentent de leur poste civil.

[Traduction]

Des gens peuvent aussi être en congé temporaire pour élever leurs enfants dans le cadre d'un congé de maternité, parental, d'adoption ou d'un congé pour les soins et l'éducation d'enfants d'âge préscolaire; pour prendre soins de parents âgés, pour poursuivre des études; ou pour prendre un congé autorémunéré.

Dans tous les exemples ci-dessus, des solutions de dotation temporaire doivent être envisagées pour s'assurer que les fonctions de la personne absente soient comblées. Cela peut donner des occasions de perfectionnement à d'autres employés, notamment par des nominations intérimaires; ou bien cela peut permettre à l'organisation de faire appel à un employé pour une période déterminée; ou encore, un étudiant pourrait prendre la relève temporairement. Une autre option consiste à embaucher un employé occasionnel, ou peut-être serait-il préférable de procéder par affectation spéciale d'un employé semi-retraité. Toutes ces options sont possibles si le ministère en a sous-pesé les conséquences à l'aide d'une planification des ressources humaines efficaces et en fonction des besoins opérationnels.

Je dois aussi mentionner que certaines mutations sont prévues dans le cadre de perfectionnement en gestion précis et centralisé. Les participants sont alors affectés à des tâches précises, peut-être pendant une courte période, pour apprendre certaines habiletés particulières et acquérir une expérience dans un domaine précis. Comme les intéressés font partie d'un programme spécial pour lequel ils ont été choisis, ils peuvent cheminer dans le système un peu plus rapidement grâce à une série d'affectations.

Certains ministères ont mis sur pied des programmes de perfectionnement semblables pour répondre à leurs besoins précis. Ces programmes permettent généralement d'atteindre très bien les objectifs en matière d'équité et aident à rendre la fonction publique plus représentative de l'ensemble de la population canadienne. En effet, ces objectifs sont pris en compte très explicitement durant l'élaboration de ces programmes.

[Français]

La planification ne peut être parfaite. Une absence temporaire peut devenir permanente, ce qui demande alors la dotation du poste de façon permanente. Dans certains cas où le roulement interne n'est pas planifié où entraîne une pénurie ou un manque ponctuel, cela nous indique peut-être un problème plus profond que nous devons aborder: une pénurie de main-d'oeuvre dans un domaine particulier à la fonction publique, par exemple, ce qui semble être le cas pour la collectivité des ressources humaines.

À ce chapitre, l'agence et la collectivité des ressources humaines font montre de leadership en tenant des processus de recrutement collectif, qui peuvent servir à tous les ministères pour combler des postes vacants et pour remplacer des employés partant à la retraite.

● (0920)

[Traduction]

La fonction publique travaille également à renforcer certaines collectivités fonctionnelles grâce à des stratégies destinées au développement des capacités, à la formation et au perfectionnement professionnel, et ce, dans chacun des domaines d'intérêt.

À présent, il nous est évident que des recherches et des analyses plus poussées sont nécessaires pour mieux comprendre les causes du roulement du personnel, tant d'un ministère à l'autre qu'au sein d'un même ministère. Grâce à nos efforts continus pour renouveler et moderniser la fonction publique, je peux vous assurer que nous y réfléchissons sérieusement.

En terminant, je réitère que la fonction publique, avec le soutien de l'Agence, prend d'importantes mesures en vue de se renouveler et de se maintenir. Le leadership dans le système est mis à profit pour traiter des réalités concernant les données démographiques, le travail de plus en plus complexe et la bonne gestion des personnes, réalités que nous devons surmonter pour devenir une fonction publique performante et viable.

La gestion du roulement interne doit être traitée dans le cadre de nos efforts pour faire progresser les priorités du renouvellement, soit la planification, le recrutement, le perfectionnement du personnel et la simplification de l'infrastructure des RH.

Cela met fin à mon exposé.

[Français]

C'est avec plaisir que je vais maintenant répondre à vos questions.

Merci, madame.

[Traduction]

**La présidente:** Merci.

Je donne la parole à M. Holland.

**M. Mark Holland (Ajax—Pickering, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Merci beaucoup, madame Ellis, pour votre exposé.

Je me demande si le taux de roulement va demeurer plus élevé, dans une certaine mesure, et si nous ne devons pas en prendre acte, étant donné que les gens ne travaillent tout simplement plus comme ils le faisaient autrefois. Les gens entrent dans une carrière, mais

recherchent souvent un changement radical et de nouvelles occasions après seulement cinq ou six ans.

J'ai remarqué dans le document d'information que nous avons reçu de la Bibliothèque du Parlement — j'ignore si vous réfléchissez ou non à tout cela — que l'on réfléchit à la manière d'essayer d'imposer des contraintes aux gens quand ils acceptent une affectation afin de limiter leur mobilité. Je me demande si cela ne pourrait pas avoir pour résultat de dissuader simplement les gens de travailler dans l'administration fédérale. Comment composez-vous avec le fait qu'il s'agit peut-être là tout simplement d'une nouvelle réalité dont il faut prendre acte et que ce taux de roulement plus élevé en est une conséquence?

J'espère que nous nous efforçons d'inciter les gens à rester dans la fonction publique fédérale, mais si vous prenez des mesures pour essayer de réduire le taux de roulement sans comprendre la problématique, il se pourrait que cela détourne tout simplement ces gens-là de l'administration fédérale.

**Mme Karen Ellis:** Ce sont des questions très importantes que vous soulevez.

La première chose que je dirais à propos de nos taux de roulement, comme je l'ai déjà dit, c'est que nos données démontrent qu'ils ne sont pas plus élevés qu'ils étaient dans les années 90 pour ce qui est de la tendance. C'est donc une tendance réelle.

Comme vous dites, les attentes peuvent varier, et les gens cherchent toujours à se valoriser et à avancer, et c'est une chose dont nous devons être très, très, conscients lorsque nous les aidons à gérer leurs carrières.

Vous pouvez vous retrouver avec des personnes diverses ayant des antécédents différents. Vous pouvez vous retrouver avec des gens qui sont très spécialisés et qui peuvent passer toute leur carrière dans un ministère où elles pourront avancer. Il faut qu'elles vivent ce genre de chose, qu'elles travaillent avec de bons gestionnaires qui tiennent compte des besoins du service autant que des aspirations des personnes; et il faut qu'il y ait un véritable dialogue en ce sens, et on espère que la personne aura le sentiment de pouvoir avancer et bouger.

Je reviens donc à cette question fondamentale: est-ce que chaque employé est bien encadré par un supérieur qui songe justement au genre de choses que vous avez signalées, qui encouragera les gens à faire leur propre chemin? Il faut donc que la base soit bien couverte.

Vous avez ensuite parler du fait qu'il y a beaucoup de roulement. Et en particulier dans certaines catégories professionnelles, où vous trouverez souvent plus de généralistes ou de compétences transférables qui sont en forte demande dans tous les ministères — et aussi dans le secteur privé — et pour cela, nous devons concevoir de bonnes stratégies. Par exemple, parmi les groupes qui sont en forte demande, il y a les professionnels des ressources humaines, les professionnels des communications et les professionnels des services financiers. Vous le comprenez sûrement, la fonction publique a grand besoin de ces compétences, et c'est également le cas à l'extérieur. Quand vous avez des groupes professionnels qui sont très en demande et qu'on ne trouve pas au même moment nécessairement assez de diplômés dans ces domaines où ils pourront acquérir de l'expérience et remplacer ceux qui partent, il va y avoir beaucoup de mouvements dans le système parce que ces personnes sont très en demande.

Ce que nous avons fait, par exemple, avec le milieu des ressources humaines — et les services financiers y travaillent aussi — c'est qu'on dit, d'accord, c'est une compétence qui est très en demande. Comment allons-nous alors collaborer avec ce milieu pour former des capacités, par exemple, donner une formation particulière à ces gens pour qu'ils soient préparés pour le bon niveau et leur donner un cheminement de carrière, et les gérer comme s'ils faisaient partie d'un milieu, afin qu'ils aient le sentiment d'avoir une carrière dans le système même s'ils sont très en demande?

Le fait est qu'il faut toujours équilibrer les nécessités du service, c'est-à-dire faire en sorte qu'on fasse le travail, et aussi s'assurer que les gens vont réussir à long terme. Il faut passer assez de temps à un certain niveau pour être compétent et en mesure de desservir le public, ou le client à l'interne qu'on a dans l'administration fédérale. Je dis toujours que c'est la raison pour laquelle cette discussion est si importante. Vous pouvez dire à l'employé: ce serait probablement une bonne chose que de passer quelques années à ce niveau avant de monter plus haut. Et si vous travaillez étroitement avec les gens, ce cheminement peut être bon pour eux, il peut être productif, et les gens voient qu'il y a de l'avancement. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y aura pas de cas où certains éléments seront promus plus vite. Vous comprenez ce que je veux dire? Et qu'il sera dans leur intérêt à eux d'avancer.

Mais je reviens au fait qu'il s'agit de réalités. Nous devons les gérer et leur porter toute notre attention et vraiment travailler un à un — avec tous les gestionnaires et tous les employés — pour bien gérer le mouvement au sein de la fonction publique. Quelles sont les meilleures solutions?

Tout ce que je dirais, c'est que j'aime voir les gens équipés pour réussir, j'aime donc les voir acquérir de la profondeur et de la crédibilité à leur niveau. Et cela peut varier d'un cas à l'autre, mais l'essentiel, c'est que cela fasse partie d'un bon dialogue sur la gestion du rendement et la valorisation professionnelle. Je pense que nous sommes de plus en plus compétents dans ce domaine.

• (0925)

**M. Mark Holland:** Merci.

Comme je l'ai dit lorsque j'ai posé ma première question, il y a deux problèmes distincts. Le premier, c'est le roulement; l'autre c'est la conservation du personnel au sein de l'organisation en général — en l'occurrence, la fonction publique fédérale. Pouvez-vous nous dire comment se compare la fonction publique fédérale au niveau des taux de roulement? Pouvez-vous nous dire aussi ce qu'on fait pour régler l'autre problème, soit la conservation du personnel au sein de l'organisation, par rapport à nos autres pairs du secteur public — autrement dit, les provinces et les municipalités — et par rapport au secteur privé?

Je ne m'attends pas à ce que vous me donniez des statistiques, mais de manière générale, comment se compare-t-on par rapport à nos concurrents du secteur public et par rapport à ce qui se passe dans le secteur privé? Il ne s'agit pas de problèmes isolés, et je pense que tous les secteurs sont aux prises avec des taux de roulement élevés. Je veux seulement savoir comment nous nous comparons, et que vous me disiez aussi quelques mots de manière générale à propos de la conservation du personnel.

**Mme Karen Ellis:** Il est vrai que je n'ai pas tous ces chiffres à la portée de la main et je vous remercie d'être aussi compréhensifs. Après avoir discuté de ces questions avec mes homologues provinciaux, je peux vous assurer qu'ils ont les mêmes problèmes dans certains des mêmes milieux professionnels que j'ai mentionnés, par exemple, les services financiers et le personnel. Nous sommes

tous aux prises avec un marché du travail très compétitif, et nous examinons les compétences qui nous sortent des universités et des collèges donc oui, les gouvernements provinciaux se heurtent aux mêmes problèmes quand on parle aux homologues provinciaux, mais eux aussi prennent ce problème au sérieux et se dotent de stratégies pour le régler.

Pour ce qui est de la conservation du personnel dans la fonction publique, le taux moyen de départs par année est essentiellement environ 5 p. 100. Je parle de tous les départs de la fonction publique. Je n'ai pas de chiffres exacts, mais je peux vous dire que c'est plus élevé dans le secteur privé de quelques points de pourcentage. Donc, pour ce qui est de la comparaison générale des taux de départs par année, le taux de conservation du personnel dans l'ensemble de la fonction publique est très stable.

Vous vouliez savoir aussi ce qui en est du côté du secteur privé. Vous avez mentionné le taux général de départs de ce côté. Je ne parlerai pas du tout de roulement en particulier, mais étant donné que le marché du travail est compétitif dans certains domaines, j'imagine que nous avons tous du mal dans ces domaines à attirer et à conserver nos employés.

Dans bon nombre de recherches que nous partageons, qu'il s'agisse du secteur public ou privé, on entend souvent parler d'études qui font état de ce qu'on appelle le « six-pack ». C'est-à-dire ce qui permet à une organisation d'attirer et de conserver des employés? Bien sûr, les éléments les plus importants sont, entre autres, un bon leadership, un bon milieu de travail, un travail intéressant, une rémunération équitable — ce genre de choses — ainsi que des politiques et pratiques flexibles, ce qui fait que nous tous, secteurs public et privé, devons nous assurer d'offrir ces éléments pour attirer et conserver les gens. Le développement professionnel et les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement figurent également sur cette liste.

Donc nous savons ce que nous devons offrir pour être compétitifs sur ce marché du travail que nous partageons tous. Je vous dirais que nous avons tous, le secteur privé et le secteur public, des problèmes semblables étant donné la conjoncture actuelle du marché du travail et l'évolution des effectifs.

**La présidente:** Merci.

Nous allons passer à Mme Bourgeois.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois (Terrebonne—Blainville, BQ):** Merci, madame la présidente.

Bonjour, madame Ellis.

Dans votre présentation, vous dites qu'il est important de préciser que le roulement actuel dans la fonction publique n'est pas plus élevé qu'il ne l'était dans les années 1990. Pourtant, nos chiffres indiquent qu'il y a un haut taux de roulement dans la fonction publique. Le roulement global de l'effectif atteint 40 p. 100 — ce n'est pas ce qu'indiquent vos chiffres —, il est en constante progression et son niveau dépasse celui de l'année 2005-2006 ainsi que celui de l'année 2004-2005. On dit aussi que le groupe de l'administration du personnel et celui de la direction ont connu des taux de mouvement particulièrement élevés, soit 76 p. 100 et 58 p. 100 respectivement.

Vous nous dites avoir fait une planification pour régler le problème, mais j'imagine que vous vous êtes fondée sur votre taux de roulement, c'est-à-dire 5 p. 100. C'est exact?

• (0930)

**Mme Karen Ellis:** Ces 5 p. 100 représentent, pour l'ensemble de la fonction publique, les gens qui partent chaque année.

**Mme Diane Bourgeois:** Toutefois, comme le disait mon collègue, le départ de certaines personnes donne lieu à un roulement à l'intérieur de la fonction publique. En effet, ces postes sont bien souvent comblés par des gens qui occupaient déjà des fonctions à l'intérieur de la fonction publique. En fin de compte, il y a toujours un jeu de chaises musicales.

Lors de la dernière comparution, j'avais demandé à Mme Boudrias de me fournir une copie du plan que vous avez mis sur pied pour régler le problème du taux de roulement, mais je ne l'ai toujours pas reçue. J'espère que vous allez lui demander de me la faire parvenir. Dans le cadre de cette planification, vous êtes-vous fondée uniquement sur les départs à la retraite ou sur l'ensemble du roulement généré par les départs à la retraite, donc les 40 p. 100 de mobilité?

**Mme Karen Ellis:** Madame, comme je l'ai déjà dit, en ce qui concerne les chiffres, on ne pense pas qu'il y ait une tendance de mouvement. Cependant, des tendances de mouvement similaires ont eu lieu au cours des années 1990. On peut transmettre ces données au comité.

Je veux simplement clarifier la question que vous avez posée. Vous avez demandé à Mme Boudrias la planification...

**Mme Diane Bourgeois:** Oui, je les ai même félicités d'avoir fait une planification, lorsqu'ils ont comparu devant le comité le 12 décembre. J'ai demandé à voir cette planification assortie d'indicateurs de résultat et de rendement, d'objectifs, etc. Je ne l'ai pas encore reçue. J'aimerais que vous lui fassiez la même demande.

**Mme Karen Ellis:** D'accord, on va le faire. C'est noté.

La planification de Mme Boudrias portait sur la compensation, je crois. Je peux parler de planification générale intégrée dans la fonction publique, c'est mon domaine.

**Mme Diane Bourgeois:** D'accord, je vais donc parler de votre domaine. Vous avez dit avoir fait une planification intégrée en vue de rendre le service des ressources humaines plus efficace et de répondre aux besoins.

Pourriez-vous l'envoyer au comité?

**Mme Karen Ellis:** Madame, j'ai dit que chaque ministère devait faire sa propre planification intégrée. Je peux partager avec vous le plan de mon agence, car on fait une planification intégrée. En vertu du nouveau régime de gestion des ressources humaines, chaque sous-ministre, comme je l'ai dit au début, est responsable de la planification, du recrutement et de la dotation. Tous les ministères et agences sont responsables de la gestion des ressources humaines, sous le leadership de leur sous-chef. Vous pouvez demander la planification de chaque ministère. Les ministères doivent faire leur propre planification intégrée, en fonction de leur mandat.

**Mme Diane Bourgeois:** Est-ce dire que lorsque Mme Barrados se présente devant le comité, elle ne parle pas au nom de tous les ministères et de l'agence?

**Mme Karen Ellis:** Quand Mme Barrados a comparu, je crois qu'elle a parlé du rapport annuel de la Commission de la fonction publique.

**Mme Diane Bourgeois:** Je ne peux pas demander aux 100 et quelques ministères et agences s'ils ont un plan de gestion des ressources humaines. Vous êtes censés être responsables de ce

dossier. Est-ce que je me trompe? Qui doit être responsable de la planification visant à régler le problème des ressources humaines?

**Mme Karen Ellis:** Chaque sous-ministre est responsable de son ministère ou de son agence afin de surmonter les défis et de relever les problèmes de dotation et de recrutement. C'est très clair. Il doit faire sa propre planification, parce que chaque ministère est différent. Par exemple, les besoins du ministère des Affaires étrangères sont différents de ceux d'Industrie Canada.

**Mme Diane Bourgeois:** D'accord.

Avez-vous demandé l'aide de l'Alliance de la fonction publique ou de vos employés en ce qui concerne la planification intégrée visant à faire face au roulement du personnel et aux problèmes dans l'administration publique fédérale? Sont-ils partie prenante?

**Mme Karen Ellis:** À la planification?

**Mme Diane Bourgeois:** Oui.

**Mme Karen Ellis:** La mise à contribution des employés à la planification intégrée est une pratique clé. Nous avons préparé de très bons outils simples, ce qui inclut des questions clés qui peuvent être consultées sur notre site Web.

Les gestionnaires de tous les niveaux et leur équipe peuvent utiliser ces outils dans le cadre d'une séance d'une journée, par exemple, pour réfléchir à ces questions et planifier en conséquence. Nous avons des outils, mais ils font leur propre travail.

• (0935)

**Mme Diane Bourgeois:** Pourtant, nous avons reçu cette semaine des représentants de l'Alliance de la fonction publique. Des employés nous ont dit que le problème dans la fonction publique est connu depuis l'an 2000, et qu'à maintes reprises, ils avaient tenté de vous joindre afin de pouvoir régler avec vous la problématique des ressources humaines. Jamais ils n'ont reçu de réponse, jamais on ne les a invités à participer au processus.

**Mme Karen Ellis:** Justement, dans quel processus seront-ils intégrés? Il y a plusieurs conseils et comités qui effectuent un travail de concert avec les syndicats. Cela dépend de la question et du ministère. La façon dont les ministères veulent travailler avec les syndicats varie, mais je crois que chaque sous-ministre... Vous avez peut-être, de temps en temps, un comité... Quand j'étais à la Défense nationale, nous avons établi des comités conjoints avec les syndicats. Nous avons eu de très bonnes relations avec eux pendant des années. Cela dépend du ministère et de l'approche qu'il choisit.

**La présidente:** Merci, madame.

Monsieur Kramp, vous avez la parole.

[Traduction]

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

Bienvenue, madame Ellis.

J'ai plusieurs questions, j'espère avoir le temps de toutes les poser. Les représentants syndicaux qui étaient ici la semaine dernière ont lancé une idée intéressante, et j'aimerais savoir ce que vous en pensez.

Pour mieux comprendre les raisons pour lesquelles les gens quittent leur emploi, veulent s'installer ailleurs ou être mutés, il a été proposé de tenir des entrevues de fin d'emploi. Qu'en pensez-vous?

**Mme Karen Ellis:** Je répondrais, de manière générale, que les entrevues de fin d'emploi sont un excellent moyen de connaître les raisons qui motivent le départ de l'employé. En fait, cette pratique existe dans de nombreux ministères. Encore là, il appartient au gestionnaire de l'unité de travail de décider s'il veut utiliser cette pratique exemplaire pour savoir ce qui se passe dans son secteur.

**M. Daryl Kramp:** À votre avis, cette pratique devrait-elle être obligatoire dans tous les ministères?

**Mme Karen Ellis:** Je ne peux pas vraiment faire de recommandation sur ce genre de chose. Je répondrai simplement que de nombreux gestionnaires tiennent des entrevues de fin d'emploi et qu'ils les trouvent très utiles. Il faut les considérer comme une pratique exemplaire et comme un des éléments qui permet de trouver la cause de certains de ces problèmes.

**M. Daryl Kramp:** Est-ce que vous y voyez un désavantage?

**Mme Karen Ellis:** Je ne vois pas vraiment de désavantage aux entrevues de fin d'emploi. Je crois qu'elles peuvent être très utiles.

**M. Daryl Kramp:** Merci beaucoup.

Je vais passer à ma prochaine question.

En fait, ce que je voudrais, c'est une ventilation dans quatre ou cinq domaines. En guise de préface, je dirais que le taux de roulement que nous avons dans le secteur public me renverse. Je n'arrive pas à imaginer comment le gouvernement peut fonctionner avec le taux de roulement que nous avons. Avec tous nos niveaux de gestion qui essaient de trouver du monde pour que chacun puisse s'acquitter de ses responsabilités, avec le roulement élevé que nous avons, je n'arrive tout simplement pas à m'imaginer à quel point c'est mal géré ou à quel point c'est inefficace avec un taux de roulement aussi élevé.

Je vois que le taux est essentiellement d'environ 40 p. 100 maintenant. L'an dernier, il était de 35 p. 100; l'année d'avant, il était de 30 p. 100; l'année avant cela, c'était 23 p. 100; l'année avant, c'était 18 p. 100. Ce que je veux dire, c'est que ça va de mal en pis.

Quand je vois ce genre de roulement, j'ai deux questions. Je veux d'abord une comparaison avec un autre secteur, et j'y viendrai.

Pour ce qui est de toutes ces mutations qui ont lieu, je vais vous donner quatre catégories. Je ne vais certainement pas vous demander de me donner des chiffres, mais j'aimerais un jour avoir des informations là-dessus du ministère. Pour ce qui est de toutes ces mutations qui se font, ou de ce roulement sans fin, quel pourcentage résulte des prises de retraite, quel pourcentage résulte de l'avancement, quel pourcentage résulte de toutes les conditions temporaires que vous avez énumérées — maternité, réservistes, etc. — et quel pourcentage résulte simplement d'une demande de réinstallation?

Si on pouvait isoler ces quatre éléments, on comprendrait un peu mieux. Manifestement, nous avons un autre problème à l'interne qui pourrait être tout simplement l'insatisfaction professionnelle. J'espère que c'est la catégorie la plus petite, mais s'il s'avère que c'est une des grandes catégories, alors là, nous avons de vrais problèmes.

J'aimerais qu'un jour on adresse un rapport au comité sur cette question pour que nous puissions en discuter.

Autre chose, on constate que le taux de roulement est beaucoup plus bas dans nombre de petites localités où nous avons des employés fédéraux que dans les grands centres urbains. Pourquoi? Il faut savoir pourquoi. Est-ce que ça veut dire qu'il faudrait prendre

une bonne part des emplois fédéraux qui se sont accumulés dans les grands centres urbains et les répartir entre les localités plus petites? Est-ce la solution? Je ne dis pas que c'est le cas, mais s'il y a un lien entre le faible taux de roulement dans une petite localité par rapport à votre bureaucratie massive, « gonflée », alors là, nous avons un autre problème.

J'aimerais savoir ce que vous en pensez.

• (0940)

**Mme Karen Ellis:** Nous allons commencer avec votre demande concernant la ventilation, car notre expert en statistiques ici me dit que nous pourrions vous fournir ces données plus tard. Nous pouvons vous donner une bonne ventilation pour les diverses catégories. Il se pourrait même qu'on en ait une ou deux de plus.

Je ne sais pas ce qu'on a fait pour l'insatisfaction professionnelle, mais je note ce que vous dites, à savoir que la bonne gestion c'est entre autres s'assurer que les gens aient un travail intéressant et qu'ils veulent rester en place pendant une période raisonnable.

Pour ce qui est des petites localités, oui, je crois que nos chiffres indiquent bien qu'il y a plus de mouvement dans la région de la capitale nationale que dans les autres régions. Je ne sais pas si on a fait des tas d'analyses pour savoir pourquoi, mais dans la région de la capitale nationale, l'une des raisons pour lesquelles il n'y a pas de mouvement, c'est qu'il y a ici beaucoup d'employés appartenant aux cinq plus grands groupes professionnels où il y a beaucoup de mouvements. Aux Ressources humaines, comme je l'ai dit, ça bouge constamment. Les économistes et les cadres bougent beaucoup; ce mouvement est souvent associé à l'avancement et à la planification. Nous avons aussi des programmes de formation pour les exécutifs qui obligent ceux-ci à bouger afin qu'ils puissent acquérir une certaine compétence. Les informaticiens bougent souvent beaucoup dans ce domaine, et c'est aussi le cas des gestionnaires de programme.

Pourquoi bougent-ils beaucoup? C'est parce qu'ils comptent plus de généralistes ou de spécialistes des services ministériels qui sont en forte demande. Ces compétences sont parfaitement transférables entre les services de ministères, ou même entre les ministères. C'est aussi parce que nous éprouvons, comme je l'ai dit, des pénuries dans le marché du travail dans ces domaines, et il sera donc encore plus difficile de garder des gens longtemps dans certains de ces domaines parce que, du fait de cette forte demande, ces personnes pourront plus aisément avancer et se déplacer.

Étant donné que ces personnes se trouvent en plus grand nombre dans la région de la capitale nationale, il est logique qu'il y ait ici plus de mouvement que dans les régions. Souvent, une bonne part de l'administration centrale des ministères se trouve dans la région de la capitale nationale, donc ces groupes gravitent naturellement autour d'ici.

Je ne dispose pas d'information me permettant de vous dire avec certitude pourquoi les gens restent plus longtemps dans les régions. Parce qu'il s'agit de réinstallation, il peut y avoir aussi des raisons d'ordre personnel et familial; dans tous les cas, les gens ont leurs raisons et se fondent sur des critères différents pour choisir leur lieu de travail.

Je suis d'accord pour dire que la diversité dans la réflexion et la représentation au Canada est très importante. Quand on gère et qu'on bâtit une équipe, il faut s'assurer d'avoir un bon mélange non seulement de gens, d'antécédents, de scolarisation et de représentants des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, mais aussi des régions du Canada, il faut que notre réflexion s'enrichisse de cette diversité parce que c'est ainsi que nous allons énoncer de meilleurs politiques et assurer de meilleurs services.

**La présidente:** Merci.

C'est au tour de M. Angus.

**M. Charlie Angus (Timmins—Baie James, NPD):** Merci beaucoup.

Je vais parler de la situation dans ma région, puisque c'est commode pour moi de le faire et que je la connais.

Nous avons deux principaux employeurs fédéraux dans ma circonscription. Nous avons les Anciens combattants à Kirkland Lake, puis nous avons le RPC et la Sécurité de la vieillesse à Timmins.

J'essaie depuis toujours d'avoir une idée précise de la façon dont les ministères établissent leurs critères. Il me semble souvent que c'est comme si j'invitais Darth Vader à prendre un café avec moi pour avoir une réponse claire concernant ces décisions.

Au bureau de Kirkland Lake, le taux de roulement est très faible, très faible. On ne songe pas à partir. On est plus ou moins là pour la vie. Une fois qu'on commence dans la fonction publique fédérale, on y reste. Aux Anciens combattants, on n'offre pas qu'un service régional; on soumissionne pour des contrats dans tout le Canada et on obtient de très bons résultats.

Aux Ressources humaines, par contre, il semble qu'on soit toujours en train de dépanner les grands centres comme Scarborough lorsqu'il y a un surcroît de travail. Quand quelqu'un prend sa retraite, son poste n'est pas nécessairement comblé. J'essaie de comprendre pourquoi il serait plus efficace de mettre constamment des ressources dans de très grands centres comme Scarborough, où le taux de roulement est bien plus élevé, plutôt que dans une ville comme Timmins, où l'effectif est plus stable. Nous n'arrivons pas à savoir quels sont les critères sur lesquels on se fonde pour décider de la répartition de la charge de travail.

Vous avez dit que c'est à chaque ministère d'en décider, et j'ai remarqué que vous avez notamment parlé du pouvoir considérable qu'ont les administrateurs généraux. Quels critères doivent-ils respecter pour veiller à ce que le contribuable en a pour son argent, pour que les emplois se retrouvent dans des endroits où le taux de roulement n'est pas élevé? Est-ce là un facteur dont ils doivent tenir compte?

● (0945)

**Mme Karen Ellis:** Je suis sûre que c'est quelque chose qu'ils prennent en compte quand ils font leur planification globale.

Je reviens sans cesse à la planification. Pour tout vous dire, depuis que j'exerce mes fonctions actuelles je me rends compte que la planification est essentielle pour s'assurer d'une bonne gestion et pour régler toutes sortes de questions, y compris celle qui vous intéresse.

C'est l'administrateur général qui est responsable de la planification ministérielle, et le point de départ est l'orientation stratégique du ministère: il faut savoir quelle est la mission du ministère, quels sont ses principaux secteurs d'activité, quels sont les besoins dans les différentes régions du Canada, etc. Puis, on passe du général au

particulier, si bien que chaque sous-administrateur... C'est à ce niveau que j'interviens, moi, en tant que sous-ministre adjointe. Si je gère la Sécurité de la vieillesse ou tout autre programme, je dois faire cette planification en profondeur pour mon secteur, et je m'attends à ce que tous mes gestionnaires me disent ce qu'il en est, afin que je puisse vraiment donner un bon aperçu de mon secteur, de mes besoins en ressources humaines, financières et tout le reste. Tout cela doit en fait entrer dans le plan global intégré du ministère.

Pour tout vous dire, les questions que vous posez sont les grandes questions que chaque ministère doit aborder. Je serai franche: la planification intégrée est en cours d'évolution et elle s'améliore constamment, mais la plupart des ministères et des administrateurs généraux qui constatent qu'ils ont maintenant les choses bien en main nous disent qu'il leur a fallu deux ou trois années pour changer la dynamique et la façon de dialoguer au ministère et faire en sorte que la planification soit le résultat d'un dialogue ouvert avec les gens, et que c'est seulement après deux ou trois années d'efforts assidus qu'ils commencent à voir d'excellents résultats.

Je vous donne un exemple. Je ne peux pas vous dire ce qu'il en est à RHDC, mais il y a quelques années de cela, l'Agence canadienne d'inspection des aliments qui, comme vous le savez, a reçu une augmentation considérable de son budget en raison de l'importance que prenait au Canada la salubrité des aliments pour qu'elle puisse s'occuper des importants enjeux nationaux. L'administrateur général nous a dit que l'Agence s'est ainsi retrouvée à devoir répondre à une multitude de nouvelles attentes. On a donc commencé à discuter des répercussions qu'entraîneraient ces nouvelles responsabilités et de la façon de recruter le personnel dont on aurait besoin. On s'est rendu compte qu'il faudrait recruter des scientifiques — et ce n'est pas là un défi facile à relever — et qu'il faudrait peut-être faire appel à un hyperspécialiste, car, dans certains cas, il n'y a qu'un expert dans toute l'Amérique du Nord qui ait les connaissances scientifiques voulues.

J'y ai vu un exemple concret d'une équipe de gestionnaires qui a bien cerné le rôle qu'elle devait jouer auprès des Canadiens pour ensuite déterminer le personnel qu'il lui faudrait.

Je dis simplement que cette dynamique est essentielle. L'administrateur doit avoir un plan qu'il doit partager avec ses employés.

**M. Charlie Angus:** Ce qui me préoccupe d'abord et avant tout, c'est de savoir si votre agence essaie en fait de voir quelles sont les zones géographiques en pleine ébullition où le taux de roulement est élevé.

Il ne s'agit pas de favoriser une région au détriment d'une autre — j'estime que toutes les régions du pays devraient avoir une part équitable des emplois fédéraux —, mais tout revient finalement aux administrateurs généraux, qui pourraient opter pour une approche très holistique ou qui pourraient continuer à faire comme ils ont toujours fait. Quand la planification est telle que la charge de travail est répartie entre les régions où le taux de roulement est extrêmement élevé et les autres bureaux régionaux où le taux de roulement est très faible, y a-t-il un critère qui oblige l'administrateur général à tenir compte de ce qu'il en coûtera au ministère de former des gens dans des endroits qu'ils quitteront dans deux ans plutôt que de consacrer les mêmes ressources à la formation de quelqu'un qui sera là pendant 25 ans? Y a-t-il une exigence en ce sens qui est imposée aux administrateurs généraux?

**Mme Karen Ellis:** À ma connaissance il n'y a rien qui les oblige à tenir compte de facteurs géographiques dans leurs choix. Ce que je peux vous dire, c'est que nos politiques, nos lignes directrices et les conseils que nous donnons au ministère visent à les amener à penser à l'ensemble, à avoir une approche holistique, si bien que la réflexion tiendrait compte de l'endroit où il convient de former les gens.

Il y a certainement un élément de réflexion et de responsabilité qui entre dans la prise de décisions au niveau ministériel, mais nous n'avons pas une liste de critères précis. En tant qu'organisme central, nous établissons les grandes orientations qui doivent guider les ministères et, comme nous avons pris un nouveau virage visant à ce que le ministère s'approprie vraiment sa mission, la responsabilité revient en fait aux gestionnaires, qui doivent rendre compte de la façon dont le ministère exerce son activité.

• (0950)

**M. Charlie Angus:** Nous venons de cerner ici un problème que nous considérons comme très sérieux, à savoir les taux de roulement élevés et les sommes qui sont investies pour former des gens qui iront ensuite travailler pour d'autres ministères ou peut-être même dans le secteur privé. Il en coûte très cher aux contribuables et c'est là un obstacle considérable à l'efficacité de la fonction publique. Il serait important à notre avis que le roulement soit pris en compte dans la planification; sinon, il me semble que le processus de planification ne permet pas d'assurer l'efficacité fonctionnelle.

L'emplacement géographique est certainement un facteur. Comment pouvons-nous nous assurer que nos préoccupations seront prises en compte et que, parmi les sept ou huit critères que doit respecter l'administrateur général avant de prendre une décision, il y ait justement ce facteur dont nous venons de parler?

**Mme Karen Ellis:** J'ai parlé de renouvellement. Notre greffier montre vraiment la voie aux administrateurs généraux, et il s'attend vraiment à ce que, avec chaque année, la planification devienne de plus en plus holistique et tienne compte de tous les éléments. La préoccupation que vous soulevez figurerait donc parmi les facteurs à prendre en compte. Quand un ministère compte un grand nombre de bureaux régionaux, il devrait tenir compte de ces diverses composantes — et je suis sûre que cela se fait — pour ce qui est de décider où se fera la formation.

S'agissant de mouvement de personnel — et j'ai travaillé dans huit ou neuf ministères, alors je me fonde ici sur ma propre expérience —, le plus souvent, les mouvements se font à l'intérieur du même ministère, mais il y a aussi certains mouvements entre ministères, si bien que l'investissement qui a été fait... C'est pour cela que j'insiste tellement sur l'importance d'avoir une véritable discussion sur le perfectionnement des employés de chaque service, car on aide ainsi les gens à planifier les investissements.

C'est un investissement que de former un employé. Nous aimerions que les employés que nous formons puissent ensuite travailler pendant une période de temps acceptable et, s'ils passent ensuite à une autre composante de l'organisation, nous pouvons continuer à profiter de leurs compétences et de l'investissement que nous avons fait.

Certes, il y a des mouvements de personnel, mais bien souvent ces mouvements se font à l'intérieur du même ministère, même si dans certains cas les mouvements se font entre ministères. Nous continuons néanmoins à avoir des gens bien formés qui sont capables d'apporter une bonne contribution à la fonction publique. Comme je l'ai dit, le taux de départs dans la fonction publique est moins élevé que dans le secteur privé. Nous avons en fait un taux de conservation de personnel assez élevé dans la fonction publique.

J'aimerais aussi bien faire comprendre que nous sommes conscients des défis, mais je ne dirais pas que nous sommes dans une situation de crise. Le problème est sérieux. Ce sont là des tendances dont nous devons tenir compte. À l'agence, nous disons — et c'est là ce que le greffier nous incite à faire — que cette responsabilité ne relève plus uniquement du service des ressources humaines; il s'agit d'une responsabilité du gestionnaire hiérarchique. C'est au gestionnaire d'assumer la responsabilité de ces facteurs et d'en tenir compte dans sa gestion. Pour que la fonction publique atteigne un niveau de rendement élevé, il faut s'assurer que les fonctionnaires donnent le meilleur d'eux-mêmes et qu'ils aient l'impression de pouvoir avancer professionnellement.

Chaque partie doit y mettre du sien, et il faut discuter de cela. Quand on n'a pas ce genre de dialogue et de discussion, les employés peuvent sentir qu'ils sont sous-utilisés, avoir un sentiment d'insatisfaction et décider d'aller ailleurs. Nous espérons néanmoins les récupérer ailleurs dans le système, mais je reviens aux éléments fondamentaux que sont le bon leadership, la bonne gestion et le développement professionnel. Nous devons poursuivre nos efforts pour que, de plus en plus, ces éléments soient systématiquement pris en compte dans toute la fonction publique.

Pour ma part, j'ai pu compter sur des gens qui m'ont aidée à décider de l'orientation à donner à mon cheminement professionnel, mais j'ai aussi passé pas mal de temps dans chaque emploi pour acquérir de solides compétences au fur et à mesure que je gravissais les échelons. Je suis donc très reconnaissante d'avoir pu avancer ainsi, et j'estime que beaucoup de fonctionnaires ont aussi une bonne expérience mais qu'il y en a d'autres pour qui nous devons faire plus. Le bon gestionnaire sait faire progresser ses employés. Voilà ce qu'il faut faire.

**La présidente:** Je vais me permettre ici d'ajouter quelque chose à ce que disait M. Angus.

Dans quelle mesure le fait que la plupart des décideurs se trouvent dans les grands centres et qu'un effectif beaucoup plus important travaille pour eux améliore-t-il considérablement leur chance d'avancement? J'ai parfois l'impression que c'est pour cette raison que certaines décisions sont prises. On ne tient pas compte, par exemple, du roulement. Il s'agit plutôt de dire: Si j'ai tous ces gens qui travaillent pour moi, ce sera bien mieux pour moi. C'est un facteur qui entre parfois en ligne de compte dans les décisions.

S'agissant des emplois dans les régions — et je suis en politique depuis longtemps —, je peux vous dire qu'il y a constamment des pressions pour que les emplois dans les régions soient transférés dans les grands centres. Je ne peux pas vous dire combien de fois il y a eu des pressions en ce sens dans toutes les régions du pays. Je pense que, si vous en parlez à quelqu'un qui représente les régions, vous entendrez dire la même chose.

Je tenais à ajouter cela, parce que, si beau que soit votre plan, quand un gestionnaire estime qu'il aura de meilleures chances d'avancer s'il a tout son effectif au même endroit, les décisions ne seront pas les mêmes.

**Une voix:** Chacun essaie de se bâtir son petit empire.

**La présidente:** Chacun essaie de se bâtir son petit empire. C'est tout à fait naturel. C'est la nature humaine. Je pense que c'est bien souvent là un problème pour nous.

●(0955)

**Mme Karen Ellis:** Je n'ai jamais travaillé du côté des ressources humaines avant d'exercer mes fonctions actuelles. J'ai travaillé quatre ans à la Défense nationale, où j'étais cadre supérieur. Je dirais que j'ai fini par comprendre l'importance du leadership pour les questions comme celles dont vous parlez. C'est le gestionnaire qui donne le ton quant aux valeurs qui doivent guider la fonction publique, notamment la gestion des ressources humaines.

Le nouveau régime dont j'ai parlé se fonde sur certaines valeurs: équité, accès et transparence se retrouvent dans le préambule de la loi. Alors, plus il y a de leadership dans une organisation, plus il y a d'engagement, plus les attentes sont claires quant à la façon de prendre des décisions et de communiquer avec les employés — c'est comme cela qu'on peut changer les choses.

Je ne vous donne pas une réponse simple et facile, car je vous dis que notre monde n'est pas simple et facile. C'est un monde où nous ne pouvons pas relâcher la pression ni perdre de vue nos objectifs, où nous devons continuer à exiger de nos gestionnaires qu'ils fassent preuve de leadership et essentiellement attendre cela de la part des gestionnaires à tous les niveaux.

S'agissant de la composante ressources humaines de la prise de décisions, pour moi, cela revient à un engagement collectif. Plus on travaille en équipe pour discuter des défis et des enjeux communs, plus on en vient à en demander: comment faisons-nous les choses, comment prenons-nous nos décisions et que voulons-nous que notre organisation reflète?

Je suis persuadée que nous sommes en train de faire des progrès. Je m'occupe de ce dossier depuis maintenant 18 mois, et je dois dire qu'il y a des progrès. Tout n'est pas encore parfait partout, et les gens diront que nous ne sommes pas encore là où nous devons être, mais un niveau d'engagement et de priorité est accordé à ces questions par notre greffier maintenant, dans le contexte du renouvellement. Je dois vous dire que presque tout le travail que nous faisons à l'Agence vise à aider les ministères à réaliser des progrès.

**La présidente:** J'aimerais bien que vous puissiez tenir compte de ce petit élément qu'on appelle les régions quand il est question de créer un nouveau centre d'appel quelque part. J'ai remarqué que cela se fait dans certains cas, mais pas assez souvent.

Je vais maintenant donner la parole à madame Karetak-Lindell.

**Mme Nancy Karetak-Lindell (Nunavut, Lib.):** Merci.

Je suis là comme substitut, mais je trouve le sujet fort intéressant.

Nous n'arrivons pas toujours à comprendre dans quelle mesure ces politiques s'appliquent aux organismes publics sans lien de dépendance avec le gouvernement. Je représente le Nunavut, et nous avons des accords sur les revendications territoriales qui contiennent des exigences particulières relatives à l'embauche d'Inuits. Il semble parfois qu'il ne soit pas clair dans quelle mesure ces politiques s'appliquent, que ce soit à Parcs Canada ou à Postes Canada, par exemple. Plus on est éloigné de l'administration centrale, plus l'interprétation des politiques semble être sélective ou facultative quand il s'agit de recruter.

Nous demandons à ce que les Inuits soient recrutés dans une proportion qui reflète la population dans notre territoire, mais nous avons parfois du mal avec certains ministères fédéraux, qui disent que la politique ne s'applique pas à eux, parce qu'ils prétendent, comme dans le cas de Postes Canada, n'avoir aucun lien de dépendance ou, dans le cas de Parcs Canada, avoir leurs propres lignes directrices.

Il faudrait donc une politique plus claire qui permettrait de savoir ce que vous entendez par ministère ou organisme gouvernemental. La politique s'applique-t-elle aux ministères qui font partie du groupe central? Oui? Quelle est la politique qui s'applique à Parcs Canada, à Postes Canada ou à certains des autres organismes installés chez nous, étant donné qu'on semble créer de plus en plus d'organismes qui sont plus ou moins indépendants?

Aux yeux des gens, ces organismes font toujours partie du gouvernement du Canada, mais dans la pratique, il y a parfois des zones grises, et il semble que chaque organisme ait sa façon de faire. Je le répète, la politique semble être interprétée de façon sélective.

Il s'agit là d'une question bien précise, et cela ne me dérangerait pas que vous me reveniez avec une réponse plus tard.

J'ai une autre toute petite question. J'ai remarqué dans la documentation que la Commission canadienne des droits de la personne assure l'égalité des chances en matière d'emploi aux quatre groupes désignés. Je suppose que vous avez des politiques qui accordent la priorité à ces groupes en matière de recrutement. Recevez-vous des plaintes relativement à ces politiques d'action positive?

●(1000)

**Mme Karen Ellis:** Je vais vous dire ce que je sais des organismes de service spécial et des sociétés d'État, par opposition aux quelque 70 ministères et organismes auxquels s'appliquent nos politiques, et les membres de mon personnel pourront me corriger si je me trompe. Nous pouvons certainement faire parvenir une page de suivi au comité.

Mais vous avez parfaitement raison : des organismes comme Postes Canada... c'est une société d'État, alors elle régit elle-même ses activités, et nos politiques ne s'appliquent pas. Bien souvent, ces organismes ont des politiques semblables, mais c'est à elles finalement d'en décider.

L'Agence de revenu du Canada est, quant à elle, un organisme de service spécial, qui fait quand même partie du gouvernement du Canada mais qui a un régime de gouvernance à elle.

Je ne vais pas entrer dans les détails techniques, mais en vertu d'une certaine annexe de la Loi sur la gestion des finances publiques, il y a toute une liste de ministères et organismes qui sont considérés comme faisant partie du gouvernement du Canada en tant qu'employeur et qui sont gérés par le Conseil du Trésor en tant qu'employeur. C'est à ce groupe que s'appliquent nos politiques. Ces ministères et organismes doivent appliquer nos politiques, mais ils peuvent décider des processus à mettre en place pour ce faire.

Nous pourrions faire un suivi pour vous, mais vous avez bien raison de dire qu'il y a des différences.

Pour qu'il n'y ait pas de confusion, je tiens à préciser que les plaintes relatives aux droits de la personne, qu'il s'agisse de l'équité en matière d'emploi pour les groupes désignés ou de l'un ou l'autre des motifs prévus par la Loi sur les droits de la personne, vont à la Commission canadienne des droits de la personne et non pas à l'agence. Nous ne recevons pas ces plaintes.

Je précise toutefois que, dans mon secteur, je suis responsable de la politique d'équité en matière d'emploi pour la fonction publique — le grand groupe de ministères dont j'ai parlé — ainsi que de l'obligation d'adaptation, de politiques interdépendantes à certains égards et qui sont très très importantes, surtout dans le contexte actuel où la main-d'oeuvre est de plus en plus diversifiée. Nous nous occupons de ces politiques générales, nous offrons soutien et conseil et nous évaluons le rendement des ministères, mais c'est aux ministères qu'il incombe de rendre compte de leurs résultats pour ce qui est du recrutement efficace parmi les groupes visés par l'équité en matière d'emploi ainsi que pour ce qui est des autres facteurs à prendre en compte dans le recrutement.

Nous respectons de manière générale dans la fonction publique le principe de l'équité en matière d'emploi pour les personnes handicapées, les femmes et les Autochtones, mais nous ne le respectons pas encore assez pour ce qui est des minorités visibles. J'ai participé à deux comités la semaine dernière où j'ai parlé de certaines des questions qui se posent à cet égard.

Dans la pratique, nous devons nous assurer que les administrateurs généraux — d'abord dans leur planification, puis dans la façon de faire le recrutement — font en sorte que leurs effectifs soient représentatifs. Il convient de préciser que, lorsque la planification est vraiment bien faite, on obtient d'excellents résultats pour ce qui est des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Certains des pourcentages pour les programmes de stagiaires en gestion offerts par les organismes centraux sont fantastiques.

Ce sur quoi je veux insister, c'est que, quand on en tient compte, quand on planifie en ce sens et qu'on recherche des gens de talent parmi les groupes désignés, on peut bâtir des équipes très représentatives. Tout cela pour dire, finalement, qu'il faut continuer à y travailler année après année.

**La présidente:** Merci beaucoup.

[Français]

Nous passons maintenant à Mme Faille.

**Mme Meili Faille (Vaudreuil-Soulanges, BQ):** Merci, madame la présidente. Merci, madame Ellis de votre présentation.

Ça me rappelle les années 1990. Je suis également une ancienne fonctionnaire. À cette époque — je ne sais pas si vous vous souvenez de ça —, on parlait de gel d'échelons salariaux. Par conséquent, le seul moyen pour une jeune employée d'avoir de l'avancement était de changer de travail. J'ai travaillé à plusieurs ministères, j'ai occupé plusieurs emplois, pour en arriver à participer aux tables de travail où j'ai rédigé des protocoles d'entente entre différents ministères. Je me suis également occupée de négociations entre la partie syndicale et la partie patronale. Bref, ça a été une belle carrière.

Je visais en fait des postes du côté des professionnels en informatique. Ce qui m'a amenée à quitter la fonction publique, ce n'est pas le manque de travail, c'est principalement le manque de défis ou de reconnaissance des professionnels. En même temps, je ne peux pas passer sous silence les doléances de collègues de travail qui nous offraient un soutien irréprochable et qui, eux, vivaient des problèmes de surcharge de travail. Quand venait le temps d'établir des priorités, certains gestionnaires géraient leur carrière, point à la ligne, et oubliaient les employés sous leur responsabilité.

Au début de la semaine dernière, nous avons reçu le syndicat de la fonction publique, qui est venu nous expliquer les écarts de salaire entre les personnes qui travaillent au service de la paye.

On avait le même problème à l'époque et je me souviens que des employés faisaient tout en leur possible pour nous aider, car on travaillait ensemble. Tout le monde veut avoir sa paye, tout le monde veut avoir des informations, tout le monde veut que tout soit traité à temps, mais les employés sont surchargés et — pour être honnête avec vous — je n'ai jamais eu l'impression que leurs problèmes représentaient un défi pour le ministère.

Je reconnais que chaque ministère a son lot de défis. Les impératifs, les prestations de services sont différents d'un ministère à un autre. Certains sont plus politiques, d'autres plus opérationnels. Certains connaissent des réorganisations. J'en ai connu, des réorganisations, dans ces années-là, c'était effrayant. On a changé le nom du ministère trois fois en trois ans.

À un certain moment, les employés ne suivent plus. Vous voulez nous donner l'impression que ça va bien, alors qu'il faut reconnaître que ça ne va pas bien dans tous les ministères. Il faut peut-être, justement, voir la réalité, dire qu'il y a un problème et décider comment on s'y attaque.

C'est pour cela qu'on recherche beaucoup la planification, les plans. Je pense que c'est ce qu'on recherche, comme comité. Il y a une problématique. On veut savoir comment vous faites face à ce défi.

J'ai aussi travaillé en gestion, dans le passé. On veut le meilleur de nos employés. Il y a une phrase que je retiens de mon dernier employeur. Il m'avait dit que son plus beau défi était que je le dépasse. C'est arrivé et on a célébré. C'était une situation qu'on ne retrouve pas dans la fonction publique.

Vous pouvez peut-être nous expliquer quelque chose, simplement. Il y a une différence, une compétition entre les différents ministères. Certains ministères rémunèrent mieux leurs employés pour un travail équivalent. Je l'ai vécu dans les années 1990. On s'arrache les bons employés et on offre parfois de meilleures conditions de travail à certains employés afin de les retenir.

On nous a parlé, mardi, d'une différence de salaire qui peut être d'environ 14 000 \$. Le monde de la fonction publique est petit; les gens se parlent. Ils ont des occasions d'échanger de l'information, et ce genre d'information peut nuire au moral et aussi entraîner des situations où les gens s'interrogent pour déterminer si ça vaut le coup de rester ou non. La différence salariale de 14 000 \$ par année, je pense qu'elle est réelle. Les gens qui nous ont donné ces exemples les avaient en mains. Connaissez-vous ce problème?

• (1005)

Concrètement, comment pensez-vous résoudre cette situation? Y a-t-il des milieux où vous faites des recherches plus poussées? Faites-vous des enquêtes ou des vérifications dans certains ministères où il y a des problèmes?

Comme les gens nous l'ont dit mardi, ce n'est pas dans tous les ministères qu'on retrouve ce genre de problèmes. Par contre, je pourrais donner comme exemple des bureaux plus opérationnels comme ceux de Service Canada. Je me rappelle qu'à l'époque, les gens disaient que le nombre de législations au sujet desquelles ils devaient intervenir n'avait pas de sens. Comment peut-on ainsi dispenser le service à la clientèle? Service Canada avait de la difficulté à recruter des gens parce que les personnes étaient découragées de devoir interpréter cinq, six ou sept lois, incluant la Loi sur l'immigration. On sait que cela peut avoir un impact important pour la personne qui demande des renseignements.

Peut-être pouvez-vous nous entretenir de ce sujet. Moi, je l'ai personnellement vécu au cours des années 1990. Nous sommes maintenant dans les années 2000, et le même problème existe toujours.

**La présidente:** Vous avez pris beaucoup de temps, madame Faille, alors Mme Ellis n'a pas beaucoup de temps pour répondre.

Pouvez-vous nous donner une réponse brève?

**Mme Karen Ellis:** Je voudrais aborder trois points. Premièrement, la surcharge de travail est toujours présente. Je suis d'accord pour dire que c'est quelque chose qu'il faut vraiment gérer unité de travail par unité de travail. Ce n'est pas toujours facile. Ça dépend peut-être des saisons, du ministère, mais on a toujours des choses à gérer. Ça fait partie d'une bonne planification et d'une bonne gestion.

Deuxièmement, je crois que les questions qui ont été soulevées auprès du comité plus tôt cette semaine ont trait à la classification. Je ne suis pas experte en cette matière, mais je crois que je peux dire clairement que les salaires sont déterminés selon une classification officielle. S'il y a un problème ou une perception d'inéquité, ça doit être résolu par un expert en classification. Ça prend du temps pour un groupe professionnel avant d'obtenir une révision ou une évaluation de la classification. C'est un domaine vaste et complexe. Beaucoup de travail se fait au sein de certains groupes professionnels.

Si vous voulez une petite mise à jour à ce sujet, on pourra vous envoyer quelque chose plus tard. Il y a trois, quatre ou cinq groupes où beaucoup de progrès a été fait.

• (1010)

**La présidente:** On a entendu dire, madame, qu'on paie jusqu'à 14 000 \$ de plus pour le même travail, selon l'agence ou le ministère, ou pour un travail qui est parfois un peu moins complexe. Lorsqu'on a posé la question, au mois de décembre, on nous a dit qu'il s'agissait de quelque chose de différent.

On peut mettre des années à résoudre le problème de classification.

**Mme Karen Ellis:** Oui, oui.

**La présidente:** Ce problème, on ne doit pas attendre des années avant de le résoudre. Je pense qu'on peut le résoudre en décidant de payer tous les gens du service de la paye au niveau de certains autres groupes. C'est un défi. Cela se passe déjà, alors on devrait continuer à le faire pour s'assurer qu'on garde les gens qu'on forme au service de la paye et qu'ils ne partent pas aussitôt qu'ils sont formés. Je réponde cela, car je sais que vous ne connaissez pas le dossier. S'il faut attendre la reclassification, on ne gardera pas ces pauvres gens et on aura encore de plus graves problèmes. Il ne faut pas attendre cela.

Ceci étant dit, la parole est à monsieur Albrecht.

[Traduction]

**M. Harold Albrecht (Kitchener—Conestoga, PCC):** Merci, madame la présidente.

Je veux revenir à cette question si nous en avons le temps, car je crois qu'elle mérite d'être approfondie.

Madame Ellis, vous avez dit plusieurs fois aujourd'hui que, dans le contexte du nouveau régime, les administrateurs généraux et les gestionnaires hiérarchiques ont la responsabilité principale et la marge de manoeuvre voulue et que votre rôle dorénavant, à l'Agence de la fonction publique du Canada, consiste à guider, soutenir et évaluer.

Je suis un nouveau membre du comité, et je me demande si vous pourriez m'aider en une minute à comprendre comment le régime

actuel se compare à celui qui existait avant 2003. Dans la pratique, comment le nouveau système est-il différent?

**Mme Karen Ellis:** Je vais faire aussi vite que possible, et nous pourrions sans doute vous envoyer par la suite un résumé d'une page où nous vous présenterions les principales différences.

Essentiellement, avant l'instauration du nouveau régime, la direction et la gestion de fonctions comme la dotation et le recrutement étaient beaucoup plus centralisées. Une bonne partie du travail était fait et géré par la Commission de la fonction publique et, dans certains cas, par le Conseil du Trésor. Ce sont des organismes centraux.

**M. Harold Albrecht:** Ainsi, l'organisme vous disait qu'il avait besoin de tant d'employés, et c'est vous qui les recrutiez?

**Mme Karen Ellis:** Oui, c'est à peu près comme ça que les choses se passaient. Les ministères avaient toujours la possibilité de faire du recrutement. Ainsi, le ministère des Finances allait dans les campus universitaires pour faire du recrutement. Cependant, bien d'autres ministères travaillaient avec la Commission de la fonction publique, qui s'occupait du recrutement comme tel, et qui s'en occupe toujours, mais c'est un service qui est offert aux ministères et qu'ils sont libres d'accepter.

Ce qu'il est important de savoir, c'est que, pour ce qui est de respecter les objectifs d'équité en matière d'emploi, d'élaborer des stratégies de recrutement et de décider des stratégies de dotation, le gros du travail est fait par les ministères eux-mêmes. Les ministères doivent, bien sûr, respecter les lois, les politiques et les lignes directrices, mais ils doivent maintenant faire ce travail de planification et de réflexion de façon bien plus approfondie. Ce n'est pas qu'ils ne le faisaient pas auparavant, mais c'est que l'attitude a maintenant beaucoup changé et que cette responsabilité leur revient.

**M. Harold Albrecht:** D'accord. Cela m'aiderait que vous me donniez un résumé d'une page qui expliquerait les changements.

**Mme Karen Ellis:** D'accord, nous allons faire cela et nous vous le ferons parvenir.

**M. Harold Albrecht:** J'aimerais revenir à la question de la classification, parce que, à notre dernière rencontre, j'avais compris qu'il y avait un problème de classification et qu'il y avait un écart de rémunération énorme. Le plus préoccupant pour moi, ce n'était pas que cet écart existe ni qu'il soit complexe et que la reclassification pourrait prendre des années, mais qu'on nous ait dit que les responsables ne semblent pas vouloir en discuter. Il me semble que c'est là une des obligations que nous avons envers nos différents représentants: nous avons à tout le moins l'obligation de les écouter. C'est autre chose cependant de savoir si nous pourrions répondre à toutes leurs attentes.

Mais vous ai-je bien entendu dire que vous ne demandez pas mieux que de discuter de ces questions dans un délai acceptable, de sorte que le comité peut avoir l'assurance que nous faisons des progrès à cet égard?

**Mme Karen Ellis:** Je ne peux pas prendre d'engagement en matière de classification, parce que je ne m'occupe pas de ce domaine, mais je peux vous dire que j'ai un collègue expert qui s'occupe de la classification à l'agence et je suis sûr qu'il pourrait venir vous parler de ce qui se passe dans son domaine.

Mais je ne suis pas certaine d'avoir bien compris ce que vous avez dit. Vous avez écouté au début de la semaine divers représentants syndicaux. Chaque groupe est classifié séparément, au cas par cas. Par exemple, les agents du service extérieur ont eu une réforme de leur régime de classification qui a été mise en vigueur en juillet 2005. À l'Agence des services frontaliers du Canada, le groupe des services frontaliers nouvellement créé est un groupe professionnel établi en février 2007. Le groupe des sciences économiques et sociales a fait du bon travail et ont dit ici que cela débouchera sur un résultat après la ronde actuelle de négociation collective.

Donc, sans être experte en la matière et sans vouloir parler au nom de mes collègues qui s'y connaissent dans ce domaine, je crois pouvoir dire que les syndicats ont une certaine participation dans l'étude de ces dossiers par les experts. Je vous demande de les faire venir pour vous en parler parce que je ne voudrais pas vous donner de faux renseignements, mais je crois que, dans chaque groupe, il y a effectivement une participation aux travaux qui se font en matière de classification.

● (1015)

**M. Harold Albrecht:** Je comprends cela.

Me reste-t-il du temps?

**La présidente:** Vous avez une minute.

**M. Harold Albrecht:** Sur toute la question des mutations — latérales ou verticales — dans une organisation, je pense que l'on peut discuter des avantages et des inconvénients du roulement, de l'arrivée des forces vives et de la perte de mémoire institutionnelle et de tout le reste, mais il me semble assurément qu'une personne qui est employée pendant une longue période, pas nécessairement dans le même emploi, mais dans le même ministère, a une grande valeur à cause de sa mémoire institutionnelle.

Avez-vous réfléchi à des manières que nous pourrions envisager d'encourager les employés à rester dans le même ministère, pour que leur expertise soit mieux mise à profit, par opposition à ce va-et-vient très rapide, qui s'accompagne de cours de formation avec toute la perte de temps qui en résulte?

**Mme Karen Ellis:** Je pense qu'il importe de se rappeler que le roulement est plus élevé dans certains groupes que dans d'autres. Je comprends votre argument parce qu'il y a des ministères qui sont vraiment caractérisés par le grand nombre de personnes, la proportion élevée d'employés qui restent dans ce ministère pendant toute leur carrière. Et vous avez raison de dire qu'ils peuvent être mutés et occuper différents postes, mais peu importe que leur domaine d'intérêt soit les sciences ou les politiques, il peut y avoir une grande stabilité dans certaines de nos organisations, tout dépendant du secteur d'activités. Dans d'autres cas, il y a davantage de roulement parmi les généralistes, et il faut s'y attendre.

Mais pour revenir à votre question de savoir s'il y a un encouragement, je pense que ce qu'il faut, c'est que chaque employé ait vraiment le sentiment et la conviction que sa contribution et sa carrière sont importantes et que son gestionnaire s'intéresse à lui, parce qu'encore une fois, ce sont le leadership, le travail intéressant et l'environnement favorable qui influent sur le choix des gens. Vous comprenez ce que je veux dire?

Mais il y a des gens qui veulent changer d'air et nous devons respecter cela. Pouvons-nous les accompagner dans leur démarche? Peuvent-ils passer une période convenable avec nous pour que nous obtenions un certain rendement sur l'investissement, si l'on peut dire? Mais pouvons-nous aussi les considérer comme un atout de la

fonction publique qui va apporter de la valeur ajoutée partout où il choisira d'aller? Je pense que ce sont là des éléments fondamentaux.

[Français]

**La présidente:** *Thank you.*

Madame Folco.

**Mme Raymonde Folco (Laval—Les Îles, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Madame Ellis, j'aimerais d'abord vous féliciter pour la qualité de votre français. Cela me fait énormément plaisir de voir une fonctionnaire anglophone — il me semble — qui peut parler français pendant plus de deux phrases lors de sa comparution devant ce comité. Je vous en félicite.

● (1020)

**Mme Karen Ellis:** Merci, madame.

**Mme Raymonde Folco:** Après vous avoir félicitée, permettez-moi d'aborder quelque chose d'un peu plus négatif. Je vous prie de m'excuser de ne pas avoir été présente lors de votre présentation, mais j'ai quand même le texte ici devant moi et je remarque certains mots clés, comme les « défis d'ordre démographique ». Vous parlez d'accorder la priorité au renouvellement, et vous parlez aussi de systèmes et de processus adéquats.

Vous avez dit plus tôt, si j'ai bien compris, que vous aviez déjà étudié et fait des progrès en ce qui concerne l'équité en emploi pour les femmes, les personnes handicapées, et les premières nations et les autochtones, mais que vous n'aviez rien fait encore en ce qui concerne les minorités visibles. C'est ce qui m'intéresse véritablement.

Pourriez-vous me dire combien il y a de membres des minorités visibles dans la fonction publique et combien d'entre eux, en termes de pourcentage, restent dans leur catégorie d'emploi? Ce pourcentage est-il plus bas ou plus élevé que celui de la population générale de la fonction publique? Quel est le parcours typique des membres des minorités visibles? S'agit-il d'un parcours comme celui des autres? Se déplacent-ils à l'horizontale, d'un ministère à l'autre, en conservant plus ou moins la même classification? Ont-ils tendance à monter plus rapidement? En d'autres termes, quel est le profil des membres des minorités visibles dans la fonction publique?

De plus, j'aimerais savoir pourquoi vous ne vous êtes pas encore penchée sur la question des minorités visibles, et quand vous avez l'intention de le faire.

**Mme Karen Ellis:** Madame Folco, j'apprécie beaucoup votre question parce que l'équité en matière d'emploi fait partie de mes responsabilités à l'agence. Cependant, je veux spécifier que je n'ai pas dit que nous n'avions rien fait.

En fait, selon les chiffres sur la disponibilité de chacun des trois groupes d'équité en emploi dans notre société qui sont disponibles et qualifiés, nous avons obtenu un bon résultat pour ces trois groupes. Nous avons obtenu aussi des résultats pour les minorités visibles, mais pas sur le plan de la disponibilité au sein de la population active.

**Mme Raymonde Folco:** Pourquoi?

**Mme Karen Ellis:** Il y a plusieurs raisons à cela. Je dois retourner à la base. En planifiant le recrutement des groupes d'équité en matière d'emploi dans le plan intégré, nous avons constaté de très bons résultats. Dans un ministère, il faut vraiment planifier dans les secteurs où il y a des lacunes. S'il y a une lacune dans un groupe, il faut très bien planifier et mettre en place des stratégies de recrutement précises.

La nouvelle Loi sur la modernisation des ressources humaines accorde plus de souplesse pour faire une dotation spécifique lors d'un concours. On peut préciser qu'il y a une lacune dans l'organisation et accorder une préférence aux candidats qualifiés d'un groupe au sein duquel il y a une lacune.

**Mme Raymonde Folco:** Vous dites que ce qui vient en dernier dans votre ordre de priorité est l'infrastructure habilitante. C'est ce dont vous parlez présentement. Vous avez réussi à créer cette infrastructure habilitante par rapport aux autres groupes ciblés, mais pas suffisamment encore par rapport aux minorités visibles.

**Mme Karen Ellis:** En fait, dans tous les ministères, dans toute la fonction publique, nous obtenons des résultats pour les trois premiers groupes mentionnés qui sont assez bons en ce qui a trait à la disponibilité de ces groupes au sein de la population active.

En ce qui concerne les minorités visibles, nous avons obtenu de bons chiffres, parce qu'en général, la tendance veut que des membres des minorités visibles s'ajoutent à la fonction publique. Cela augmente année après année, mais cela n'atteint pas le niveau des disponibilités au sein de la population active. La disponibilité est de 10,4 p. 100, et nous avons atteint un niveau de 8,6 p. 100.

**Mme Raymonde Folco:** Ce que vous dites est intéressant. Je cherche présentement un ou une adjointe pour mon bureau d'Ottawa. Les réponses que j'ai reçues à la suite de mon offre d'emploi venaient toutes de membres des minorités visibles. Il y a donc un bassin de gens qui cherchent des emplois. Je peux vous dire que les diplômés que ces personnes me montrent vont au-delà de mes besoins.

Il est clair qu'il y a un bassin large — je parle seulement de la région d'Ottawa pour le moment, mais il peut s'étendre au reste du Canada — de gens diplômés qui veulent travailler et qui ne trouvent pas d'emploi. Vous connaissez la question: *first hired, last fired*. Pouvez-vous faire parvenir ces chiffres, à moi ou à la présidente, à un autre moment?

Je vous enjoins de travailler plus fort parce que c'est un problème d'emploi, d'équité sociale. C'est un problème politique, mais à la base, c'est un problème social. Si ces gens ne travaillent pas, ont de jeunes enfants, on sait ce qu'il advient à la deuxième et à la troisième générations.

**Mme Karen Ellis:** Je crois que c'est vraiment très important. En tant que vice-présidente d'une agence centrale, je me consacre à cette question. J'ai moi-même une bonne expérience, en tant que membre d'une minorité visible. J'ai atteint un bon niveau grâce à une bonne gestion de carrière et à de bons gestionnaires qui m'ont aidée par le passé.

Vous avez aussi demandé quel était le cheminement de carrière de ces gens. Cela dépend de l'unité de travail, du gestionnaire, de la planification, de l'expérience. Ce n'est pas la même chose au sein de la fonction publique. Certains ministères ont de très bons chiffres et de bonnes méthodes. Une de mes responsabilités est de trouver les meilleures pratiques et ce qui marche très bien dans certains ministères, et de les partager avec les autres ministères qui veulent s'améliorer.

●(1025)

**La présidente:** Merci. Vous avez déjà dépassé le temps qui vous était accordé.

*Mr. Warkentin.*

[Traduction]

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

Merci beaucoup d'être venue ce matin et de nous faire profiter de vos connaissances sur la situation. Le comité est effectivement préoccupé par le taux de roulement.

Je me demande si vous pourriez nous donner des chiffres sur le taux de vacances actuel dans la fonction publique. Avez-vous des chiffres là-dessus?

**Mme Karen Ellis:** Pour connaître le taux de vacances actuel dans la fonction publique, il faudrait s'adresser à la Commission de la fonction publique et à Mme Barrados, qui a témoigné devant vous. C'est elle qui compile ces données.

**M. Chris Warkentin:** Vous ne savez pas par coeur si ce taux augmente par rapport aux années passées?

**Mme Karen Ellis:** Je ne peux vraiment pas me prononcer là-dessus et je ne voudrais pas vous induire en erreur.

Mais comme je l'ai dit tout à l'heure, la tendance dans le système n'est pas vraiment différente de celle que nous avons observée dans les années 90 et d'autres périodes. C'est une tendance réelle dont il faut tenir compte et qu'il faut gérer, mais je ne dirais pas que nous sommes en situation de crise.

**M. Chris Warkentin:** Les chiffres semblent quelque peu contradictoires.

Nous avons eu l'occasion de rencontrer l'autre jour les gens qui s'occupent de la paie et des avantages sociaux. Ils ont constaté que le va-et-vient des gens dans la fonction publique et y reviennent a fait augmenter leur charge de travail de façon exponentielle.

Nous entendons donc des témoignages divergents là-dessus.

**Mme Karen Ellis:** Je n'en disconviens pas. Vous avez entendu des représentants d'une communauté qui était particulièrement vulnérable et qu'il a fallu renforcer à la suite de nombreux départs à la retraite. Je ne suis pas experte en la matière, mais je sais que le groupe des spécialistes de la rémunération a exigé une attention spéciale et je ne contredis pas du tout vos propos.

**M. Chris Warkentin:** Mais j'ai posé une question précise sur la charge de travail en général, non pas parmi un groupe particulier, mais pour l'ensemble de la communauté qui a vu sa charge de travail augmenter à cause du taux de roulement élevé. Ils avaient en tout cas l'impression que leur charge de travail avait augmenté de façon exponentielle à cause du roulement ou du grand nombre de gens qui vont et viennent ces dernières années.

C'était plutôt anecdotique, mais je crains que l'on nous donne des chiffres différents et que l'on soit en présence d'une contradiction, parce que vous nous rassurez en nous disant que c'est une tendance qui n'a pas changé sensiblement ces dernières années, tandis que Mme Barrados a été la première personne qui a attiré notre attention sur le fait qu'il y avait là un aspect préoccupant.

**Mme Karen Ellis:** Et ça l'est. Je suis d'accord là-dessus, parce que la tendance existe.

Je dis que la tendance n'est pas différente mais que ce sur quoi nous devons travailler, et elle-même et son équipe y travaillent d'ailleurs, et nous aussi, c'est sur ce que nous entendons par « roulement », ou encore par « mobilité ». Il faut définir précisément ce que l'on entend par ces mots si l'on veut obtenir des chiffres fiables. Elle a dit que ces chiffres étaient plutôt approximatifs.

Je travaille avec l'un de ses SMA et elle a dit que nous devons creuser davantage et préciser le sens de ces termes afin d'avoir des chiffres correspondants à chaque type de déplacement.

**M. Chris Warkentin:** Exactement. C'est ce qui nous préoccupe. Nous trouvons inquiétant de ne pas encore avoir ces chiffres. Nous sommes suffisamment inquiets pour en saisir le comité.

Je me demande quand nous pourrions avoir des chiffres précis à nous mettre sous la dent.

**Mme Karen Ellis:** Je crois que Mme Barrados et son équipe travaillent pour obtenir des chiffres plus précis et des définitions standardisées pour chaque type de mouvement. Je ne veux vraiment pas parler au nom de Mme Barrados ou son équipe, mais je sais qu'ils y travaillent.

Je vous demanderais de faire un suivi avec elle. Elle n'est pas ma patronne et je ne voudrais surtout pas essayer de... Je sais qu'ils se penchent là-dessus. Nous avons aussi du travail à faire à ce sujet, parce que nous avons des données différentes et nos mesures s'appliquent à des réalités différentes.

**M. Chris Warkentin:** Existe-t-il un outil de mesure standard dans ce secteur d'activité, utilisé pour mesurer les déplacements au sein d'une organisation?

•(1030)

**Mme Karen Ellis:** Mes experts en statistiques me disent que non, et cela s'applique également au secteur privé.

**M. Chris Warkentin:** Ce sera difficile pour nous de faire une comparaison entre la fonction publique et le secteur privé. D'abord et avant tout, nous voulons dégager un sens de ces chiffres, par exemple quand nous voyons que 40 p. 100 des gens qui occupaient un emploi l'année dernière ne sont plus à ce poste. Notre comité est préoccupé par ces chiffres.

Comme on l'a dit, la mémoire institutionnelle et la stabilité de la fonction publique sont en cause. Nous sommes inquiets et je trouve donc important que nous allions au fond des choses. Évidemment, il y a aussi l'évolution démographique et une partie de la génération d'après-guerre quitte la fonction publique et prend sa retraite, ce qui est également à prendre en considération.

Je me demande si des recherches ont été faites sur la possibilité que l'on soit confronté à une pénurie totale d'employés au cours des prochaines années. Je sais que l'on accepte maintenant des demandes d'emploi dans la fonction publique dans les régions. C'est nouveau. C'est une initiative que l'on vient de prendre. Il est intéressant de noter que l'on a reçu beaucoup moins de demandes des régions que ce à quoi on s'attendait.

Je me demande si quelqu'un examine les chiffres des départs à la retraite et réfléchit aux éventuels remplacements, ou bien si nous nous dirigeons tout droit vers une crise et, dans l'affirmative, ce que nous faisons pour y remédier. Je pense qu'il faut commencer à réfléchir à tout cela. Y a-t-il beaucoup de réflexion sur cette problématique?

**Mme Karen Ellis:** J'espère ne rien oublier et vous me le direz si c'est le cas. Je suis vraiment contente de l'intérêt manifesté par votre comité, car c'est vraiment important.

Je vais essayer encore une fois de vous convaincre que nous ne percevons pas cela comme une crise; nous y voyons un véritable défi à relever et une problématique à laquelle nous devons travailler et planifier en conséquence, parce que nous savons que cela s'en vient. Quand vous parlez de nombreux départs à la retraite, par exemple, nous savons qu'au cours des trois ou quatre prochaines années, nous aurons une augmentation croissante du nombre de ces gens-là qui vont s'en aller. Mais cela va se stabiliser. Je pense que l'on atteindra un plateau en 2015.

Il ne faut pas perdre de vue que c'est normal. Quand la fonction publique a connu une forte croissance durant l'après-guerre, tous ces gens-là sont entrés au même âge. Durant les années 1970, beaucoup d'entre eux sont partis, mais beaucoup d'autres avaient d'excellents emplois et de belles possibilités et s'en trouvaient fort bien. Nous sommes actuellement dans une autre phase démographique naturelle. La difficulté est que pendant une dizaine d'années, à la fin des années 1980 et au début des années 1990, nous n'avons pas fait beaucoup de recrutement. Nous avons donc actuellement ce groupe naturel qui aurait pris sa retraite, mais les successeurs naturels prennent eux aussi leur retraite.

Vous avez demandé ce que nous faisons à ce propos. Nous travaillons très fort pour essayer de planifier la relève. La question est en fait de savoir qui occupe les postes critiques en fait de savoir et ce que nous faisons pour nous assurer qu'il y ait deux ou trois personnes compétentes capables de les remplacer au bon moment. C'est un exemple.

**La présidente:** Merci.

La parole est à M. Angus

**M. Charlie Angus:** Je vous remercie.

Dans une région comme celle du nord de l'Ontario, nous prenons très au sérieux nos emplois à la fonction publique fédérale ou provinciale. Comme Mme Marleau peut en témoigner, et si l'on perd des emplois à la fonction publique dans sa circonscription, on risque fort de ne pas être réélu aux prochaines élections, parce que c'est une question très grave.

Nous constatons une tendance. On peut constater ce phénomène à l'échelle provinciale. Un certain nombre de partis politiques au fil des ans en Ontario ont mené des campagnes dans le nord de l'Ontario au cours desquelles ils ont promis de transférer des emplois de la fonction publique au nord de l'Ontario — « Élisez-nous et nous allons transférer un important ministère » — et cela ne se produit jamais. Cela ne se produit tout simplement pas. Dès que le gouvernement arrive au pouvoir, il se rend compte que les modes de fonctionnement sont tellement enracinés, que cela ne se produit tout simplement pas.

Ensuite, lorsque l'économie ralentit et que les fonctionnaires sont mis à pied, alors en fait l'empire contre-attaque. Il semble que ce sont toujours les régions qui sont les premières à perdre les emplois, et c'est le centre qui les récupère.

Ce qui me préoccupe est d'assurer la répartition équitable des lieux géographiques, dans un premier temps, parce qu'il s'agit d'une question fondamentale de justice et d'accessibilité pour l'ensemble des Canadiens, et dans un deuxième temps, parce que cela est logique sur le plan économique puisqu'il s'agit d'emplois où le roulement est faible et l'engagement est élevé.

Pourtant, à l'heure actuelle, les sous-ministres possèdent un pouvoir considérable. En vertu des changements apportés à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, les gestionnaires ont beaucoup plus de pouvoirs pour ce qui est de l'embauche.

Il me semble que la décision de transférer des emplois à l'extérieur de ce vaste empire est une décision politique. Elle exige une volonté politique. Cela ne se produit tout simplement parce que le sous-ministre décide un bon jour qu'il faudrait s'assurer de bien représenter Lethbridge. Ce genre de chose ne semble pas fonctionner dans cette structure organisationnelle.

Étant donné que l'on a accordé une responsabilité aussi grande aux sous-ministres — et je ne dis pas qu'il s'agit d'une mauvaise chose — et qu'il ne semble exister aucun mécanisme pour assurer l'équité géographique en ce qui concerne la répartition des emplois, comment pouvons-nous le faire?

• (1035)

**Mme Karen Ellis:** Il s'agit vraiment d'une décision qui appartient au gouvernement élu. Toute décision de ce genre serait en fait une décision politique, et je ne suis pas en mesure de commenter ce genre de chose. Comme vous l'avez dit, c'est vraiment une décision qui doit être prise au niveau politique.

**M. Charlie Angus:** Simplement pour confirmer mon opinion, à l'heure actuelle il n'existe aucun mécanisme de freins et contrepoids? Il faut que la décision soit politique.

**Mme Karen Ellis:** Toute décision de transférer un ministère ailleurs serait une décision politique. Il existe probablement une certaine marge de manoeuvre au niveau de la planification ministérielle pour examiner un transfert à petite échelle ou à échelle modérée, pour examiner la façon de répartir le travail et des choses de ce genre, de même que la structure d'un bureau régional. Ce sont des décisions opérationnelles quotidiennes dont s'occuperait un ministère. Mais toute décision d'envergure, comme celle dont vous parlez, relèverait du gouvernement élu.

**M. Charlie Angus:** Très bien. Merci beaucoup.

**La présidente:** Nous allons maintenant passer à M. Kramp, suivi de Mme Folco, puis de M. Warkentin.

**M. Daryl Kramp:** Je vous remercie, madame la présidente. J'ai tout simplement deux questions.

Chaque fois qu'il y a un roulement de personnel ou des réactions en chaîne, comme vous les avez appelées, est-ce que l'on s'attend au sein de la structure des employés ou de la gestion à ce que l'avancement soit alors essentiellement automatique? Ou est-ce que l'on s'attend à ce que cet avancement soit accordé en fonction d'un concours? Quel est l'état d'esprit à cet égard?

**Mme Karen Ellis:** Comme je l'ai dit, les valeurs fondamentales des mesures que nous prenons en matière de dotation quelles qu'elles soient, y compris les promotions, doivent être l'équité, l'accès et la transparence. Si une employée prend un congé de maternité ou qu'un employé prend sa retraite et que son poste devient vacant, le gestionnaire doit avoir songé à sa stratégie de dotation pour remplacer cette personne. Comment va-t-il procéder?

Il existe diverses façons de le faire. Il peut lancer un bref processus interne pour offrir une affectation intérimaire à ceux qui pourraient s'intéresser à occuper un poste à titre intérimaire...

**M. Daryl Kramp:** Mais vous êtes en train de dire qu'ils le peuvent. Existe-t-il une façon de procéder établie ou une politique qui énonce comment doter ce poste? Ce qui me préoccupe, ce sont les situations où l'on se dit bon, Johnny s'en va, et j'apprends à me familiariser avec ses fonctions depuis quatre ans, donc de toute évidence, c'est moi qui obtiendrai son poste. Est-ce le genre d'approche que l'on adopte?

**Mme Karen Ellis:** Je ne peux pas parler des états d'esprit individuels. Mais le processus est censé se fonder sur le mérite, l'équité et la transparence.

**M. Daryl Kramp:** S'agit-il d'une attente ou d'une directive qui est écrite?

**Mme Karen Ellis:** Est-ce que vous voulez parler de la façon dont chaque poste...?

**M. Daryl Kramp:** Existe-t-il une politique en bonne et due forme destinée à en informer les employés, ou est-il entendu que nous avons une politique générale d'équité de sorte que tout le monde...

**Mme Karen Ellis:** Ce sont des valeurs prévues par la loi, c'est-à-dire l'accès, l'équité et la transparence. Les sous-ministres et leurs ministères ont la latitude nécessaire pour déterminer les stratégies de dotation dont ils veulent se servir dans quelque situation que ce soit. Comme vous le savez, l'une des principales fonctions de Mme Barrados consiste à vérifier les mesures et les stratégies de dotation qui sont prises par les ministères. Elle a toujours dit, de même que ses collègues qui travaillent pour elle, que si un ministère a prouvé qu'il avait un plan très efficace et des motifs solides pour justifier l'approche adoptée, cela leur paraît suffisant s'il s'agit de mesures réfléchies.

Vous êtes en train d'essayer d'instaurer un nouveau régime de grande envergure, et Mme Barrados elle-même a parlé du temps qu'il faut pour apporter un changement aussi important que cela. Nous sommes en train de faire des progrès, mais essentiellement, il faut que les stratégies de dotation soient réfléchies, sensibles et correspondent aux valeurs...

**M. Daryl Kramp:** Je vais manquer de temps, donc pardonnez-moi de vous interrompre. J'ai une autre brève question.

De toute évidence, dans le cadre de vos responsabilités pour la planification des ressources humaines, la question qui a été soulevée devant le comité à plusieurs reprises par divers ministères, c'est la rémunération des employés. De graves préoccupations ont été exprimées auprès des agents de rémunération à propos de dossiers dont on ne s'est pas occupés depuis plus de deux ans, etc. pour lesquels on n'a même pas obtenu de réponse. Certains pensent que cette situation est chaotique ou désastreuse; d'autres disent qu'elle n'est pas vraiment grave. C'est une situation que le comité doit vraiment essayer de comprendre.

J'aimerais savoir ce que vous pensez de cette soi-disant crise touchant les agents de rémunération à l'heure actuelle.

• (1040)

**Mme Karen Ellis:** Je dois vous dire que je ne suis pas en mesure de vous fournir une opinion ou une évaluation de cette situation, parce que je ne suis pas en fait chargé de ce dossier. Mais je crois que Mme Boudrias a comparu devant vous et vous pourriez peut-être l'inviter à revenir pour approfondir cette question avec vous. Le groupe de la rémunération travaille dans des conditions stressantes à cause de sa charge de travail, comme c'est le cas avec certains autres groupes. Je sais que l'on accorde beaucoup d'attention à ce groupe en particulier, et je pense qu'il vaut la peine que vous-même ainsi que vos collègues du comité en discutent de façon plus approfondie, mais avec la personne compétente.

**M. Daryl Kramp:** Je vous remercie.

[Français]

**La présidente:** Madame Folco.

**Mme Raymonde Folco:** Merci, madame la présidente.

Madame Ellis, pourriez-vous envoyer à la présidente un tableau comparatif? Vous m'avez dit tout à l'heure que certains ministères répondaient bien aux demandes; d'autres, moins bien. Quels sont les ministères qui répondent bien et ceux qui répondent moins bien? J'aimerais avoir des chiffres à l'appui.

Je voudrais vous poser une autre question sur les minorités visibles. La fonction publique a établi un programme, en 2000, qui s'appelait, en anglais, *Embracing Change*. Ce programme établissait des objectifs par rapport aux minorités visibles: par exemple, un ratio de 1:5 applicable au recrutement externe, etc.

Premièrement, avez-vous des chiffres faisant état de l'atteinte des objectifs de ce programme à la fonction publique? Deuxièmement, où en est le programme *Embracing Change*, et quel travail faites-vous dans le cadre de celui-ci?

**Mme Karen Ellis:** Merci, madame.

Premièrement, la liste des ministères et leur rendement concernant l'équité en matière d'emploi ont été publiés dans le journal *The Hill Times* l'été dernier, parce que cela avait été demandé. On peut partager cette information sans problème, parce qu'elle est du domaine public.

Deuxièmement, le programme *Embracing Change* avait une durée de cinq ans. Il a maintenant pris fin. Nous n'avons pas complètement réalisé les buts de ce programme. Cela a été publié dans notre rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi qui est présenté au Parlement chaque année. Il est clair que nous avons fait des progrès en ce qui concerne ce programme, mais ce n'est pas suffisant.

Notre travail actuel porte sur les quatre bases du renouvellement de la fonction publique: la planification, le recrutement et le perfectionnement des employés...

**Mme Raymonde Folco:** Je vous interromps, car mon temps est très limité.

Je constate de façon plus générale un renouvellement au sein de la fonction publique. Il y a toujours des vagues de renouvellement. Je remarque cependant que les renouvellements accordent la priorité aux femmes, aux personnes handicapées et aux Autochtones. Je suis bien d'accord sur tout cela, mais chaque fois qu'on arrive aux minorités visibles, il semble qu'il y ait un autre renouvellement, et on recommence encore une fois. C'est l'impression qu'on peut avoir par rapport aux minorités visibles.

Je sens que la présidente va m'interrompre. Je vous demanderais de vous assurer que, dans la phase actuelle et dans celle où vous entrez, les minorités visibles ne soient pas oubliées. Je ne vous demande pas d'en faire la principale priorité, mais de placer les minorités visibles quelque part sur la liste, afin qu'on puisse avancer.

**Mme Karen Ellis:** Madame, je suis d'accord avec vous. C'est une priorité très importante. Pour ma part, je m'occupe de l'agence centrale. Je travaille avec plusieurs gestionnaires de la fonction publique qui s'occupent de cela. C'est vraiment important pour nous, aussi important que les autres priorités. Il faut trouver des stratégies pour éviter qu'il y ait des lacunes. Nous avons fait du progrès. Je ne veux pas donner l'impression que nous n'avons pas fait de progrès. En général, tous les chiffres pour tous les groupes de maintien à l'emploi, équité à l'emploi, ont augmenté depuis des années, et cela continue. Toutefois, il faut toujours travailler à ce chapitre, afin d'améliorer les résultats.

• (1045)

**Mme Raymonde Folco:** J'attends vos chiffres avec impatience.

**La présidente:** Merci, madame Folco.

[Traduction]

Je pense que je vous accorderai la parole, monsieur Brown, puisque M. Warkentin n'est pas là. Nous allons simplement faire un échange.

**M. Patrick Brown (Barrie, PCC):** Je vous remercie.

J'aimerais aborder un aspect soulevé par M. Angus à propos de la répartition géographique des emplois. Dans la circonscription que je représente, Barrie, nous avons 0,2 p. 100 des postes fédéraux de la fonction publique. On a proposé que le transfert vers les régions loin des grands centre urbains serait une façon de renouveler la main-d'oeuvre à un coût moins élevé, puisqu'en général le taux de roulement y est plus faible de même que le coût de la vie.

Je sais que vous avez répondu à M. Angus que de toute évidence l'emplacement des emplois est une décision politique, mais l'Agence de la fonction publique a-t-elle une opinion quant à savoir si cette stratégie fonctionnerait pour abaisser le taux de roulement?

**Mme Karen Ellis:** En tant que fonctionnaire, je ne peux vraiment pas exprimer une opinion sur une question de ce genre, mais ce que je vous dirais, une fois de plus, c'est que différents types de roulement et de mouvement dans le système sont attribuables à des raisons différentes. Ce qui est vraiment important à nos yeux, c'est de déterminer, ministère par ministère et service par service, ce qui se produit au sein de cette main-d'oeuvre.

Si, pour des raisons opérationnelles, les ministères disposaient d'une certaine marge de manoeuvre pour décider des endroits où pourrait travailler une partie de leur main-d'oeuvre, cela pourrait être envisageable. Mais pour ce qui est de l'emplacement géographique et d'autres décisions importantes de ce genre, je ne suis pas vraiment en mesure de faire des commentaires à ce sujet. Ce sont vraiment des décisions qui relèvent du gouvernement en place.

**M. Patrick Brown:** Mais a-t-on déjà envisagé cette option? Le choix politique a-t-il déjà été présenté à l'Agence de la fonction publique et a-t-il déjà été envisagé à titre d'option par l'Agence?

**Mme Karen Ellis:** Je l'ignore. Je n'ai jamais personnellement participé à quoi que ce soit de ce genre, donc je ne suis malheureusement pas en mesure de faire des commentaires à ce sujet.

**M. Patrick Brown:** Très bien, je vous remercie.

**La présidente:** Monsieur Warkentin.

**M. Chris Warkentin:** Je vous remercie, madame la présidente. Je suis de retour.

Pour ce qui est du nombre de départs à la retraite d'ici 2015, j'aimerais savoir si vous avez des statistiques sur les prévisions en ce qui concerne le pourcentage de fonctionnaires qui prendront leur retraite d'ici 2015. Avez-vous une idée du nombre?

**Mme Karen Ellis:** Voulez-vous dire le nombre moyen par année?

**M. Chris Warkentin:** Oui, ou même simplement d'ici 2015.

**Mme Karen Ellis:** Nous pouvons vous fournir ces chiffres. Je ne veux pas essayer de vous les énumérer ici. Je pense que nous avons établi un modèle jusqu'en 2020, donc nous vous fournirons les prévisions complètes.

**M. Chris Warkentin:** Je pense qu'il serait utile à un certain moment pour le comité de s'entretenir avec les responsables des statistiques. Je pense que cela nous serait utile pour nous permettre de mieux comprendre la situation.

Je sais qu'il ne pourrait probablement pas nous fournir la ventilation de tous les aspects que nous pourrions...

**Mme Karen Ellis:** Mais ils auraient beaucoup de données solides.

**M. Chris Warkentin:** Oui effectivement, et je pense que c'est probablement ce que nous voulons vraiment essayer d'obtenir.

Ce matin, nous avons déjà discuté de la répartition régionale des emplois et d'autres aspects. On a parlé de la différence de 14 000 \$ qui existe entre les différentes classifications de poste. Cependant, dans les différentes régions, 40 000 \$ dans certaines régions c'est beaucoup moins d'argent que 40 000 \$ dans une autre région. Le coût de la vie, le coût du logement et d'autres aspects sont des facteurs dont il faut tenir compte.

En fait, je pourrais vous faire part d'observations empiriques à propos d'une société d'État. Certaines personnes de ma ville natale voulaient être mutées de Grande Prairie aux Maritimes, particulièrement parce qu'ils pourraient vendre leur maison, se débarrasser de leur hypothèque et vivre sans hypothèque dans une plus belle maison. Ils n'auraient pas à payer d'hypothèque, donc ils disposeraient d'un revenu plus important. C'est du moins la façon dont ils envisageaient la situation.

Je me demande si, en ce qui concerne les études sur la fonction publique, on a pris en considération ces aspects particuliers — comment et où les fonctionnaires sont mutés, et si cela pourrait être un élément qui explique pourquoi moins d'employés en région abandonnent leur emploi tandis que dans certaines des régions métropolitaines, ils abandonnent effectivement leur emploi. Est-ce que l'on a fait de la recherche sur ces aspects?

**Mme Karen Ellis:** Que je sache, pas jusqu'à présent.

Tout ce que je pourrais dire c'est que si par exemple quelqu'un travaille aux Affaires étrangères et qu'il est affecté à l'étranger dans le cadre de sa carrière après quoi il revient à Ottawa, cette personne de toute évidence bénéficierait des dispositions relatives au coût de la vie pour combler tout écart à ce niveau lorsque cette personne est envoyée en mission à l'étranger. Mais c'est simplement...

•(1050)

**M. Chris Warkentin:** Simplement ici au pays.

**Mme Karen Ellis:** Vous voulez dire ici au pays?

**M. Chris Warkentin:** Oui, ici.

**Mme Karen Ellis:** J'ignore s'il existe des études ou de la recherche qui ont été faites à ce sujet, mais je dirais qu'il faut probablement envisager un certain nombre de facteurs, y compris ceux dont vous avez parlé, lorsque l'on décide de déménager ou de se réinstaller ailleurs. Mais nous n'avons aucune information précise que je pourrais vous communiquer à ce sujet.

**M. Chris Warkentin:** C'est une question qui m'intéresse beaucoup parce que je viens d'une région où le taux d'emploi est élevé. En conséquence, nous avons constaté que le secteur privé dépend véritablement des travailleurs étrangers temporaires. Je redoute le jour où le gouvernement fédéral devra faire appel à des travailleurs étrangers temporaires pour combler nos postes. J'espère que nous n'en arriverons jamais là. C'est pourquoi j'espère que nous nous tournons vers l'avenir et que nous avons prévu les mesures à prendre si jamais il y a une forte demande de main-d'œuvre.

**Mme Karen Ellis:** Ce que je peux vous dire, c'est que les taux régionaux de rémunération sont un problème. Le Secrétariat du Conseil du Trésor pourrait vous en parler. De toute évidence, certaines personnes seraient mieux en mesure de vous répondre, et j'ai simplement mentionné la chose pour l'information du comité.

**La présidente:** Merci beaucoup, madame Ellis. Ces échanges ont été très utiles et nous ont fourni beaucoup d'information solide.

Nous allons vous libérer, mais je ne lèverai pas la séance, parce que nous devons traiter d'autres questions. M. Angus m'a donné avis qu'il veut proposer sa motion.

**Mme Karen Ellis:** Merci beaucoup.

**La présidente:** Monsieur Kramp.

**M. Daryl Kramp:** Le témoin qui a comparu aujourd'hui nous a donné beaucoup d'information, ce qui est rafraîchissant, mais je pense qu'il y a plein d'autres choses que nous pourrions approfondir avec l'aide de ce témoin, car c'est en fait instructif...

**La présidente:** Oui, cette information a été très utile.

**M. Daryl Kramp:** ... et nous pourrions nous en servir comme comparaison de coût. Donc, j'espère qu'à un certain moment nous pourrions convoquer à nouveau ce témoin ou une personne comparable qui sera en mesure de nous présenter des commentaires sur l'orientation que nous sommes en train de prendre.

**La présidente:** Je vous remercie.

Monsieur Angus.

**M. Charlie Angus:** Je vous remercie, madame la présidente.

Avant de parler de ma motion, j'aimerais appuyer les propos de M. Kramp. Je pense que nous devons formuler des recommandations à l'issue de cette étude afin d'en faire rapport à la Chambre. Nous sommes en train de mieux cerner les recommandations que nous voulons faire, et je pense qu'il y a consensus à ce sujet, mais j'aimerais que notre position soit mise par écrit afin que la Chambre en soit informée. C'est donc une initiative que j'appuierais.

Il y a deux ans, le juge Gomery a formulé 19 recommandations à l'issue de la commission d'enquête sur les commandites. J'ai présenté une motion la semaine dernière pour que notre comité examine ce qui a été fait et les recommandations qui n'ont toujours pas été mises en oeuvre, mais nous n'avons pas eu le temps d'en parler. C'est un défi que le juge Gomery a présenté à la Chambre. Il considère que certaines recommandations n'ont toujours pas été mises en oeuvre et qu'il faut y donner suite. Je pense que notre comité est tout indiqué pour le faire. L'autre comité qui pourrait examiner la question est le comité de l'éthique, mais il est accaparé par ses propres études.

Je pense que c'est quelque chose que nous pourrions envisager, formuler des recommandations quant à ce qu'il faut faire et quant à ce qui a été fait. Ce serait un rapport d'étape intéressant pour les Canadiens, qui permettrait de rétablir leur confiance dans le gouvernement.

**La présidente:** Je vous remercie.

Monsieur Holland.

**M. Mark Holland:** Je vous remercie, madame la présidente.

Je n'ai pas d'objection à la motion. Je pense que c'est une bonne idée. Le seul point sur lequel je m'interroge — il s'agit d'un aspect parallèle à celui-ci, mais je pense qu'il est important compte tenu de cette motion, c'est la question des travaux du comité. De toute évidence, le comité fait preuve d'exubérance, tient à examiner de nombreuses questions, et c'est une bonne chose. Cela témoigne d'un grand enthousiasme. Mais cela nous amène à nous occuper d'un certain nombre de choses.

Nous avons également une motion du Bloc, et nous devons nous assurer d'y donner suite. Je ne manquerai pas d'appuyer cette motion également.

Je serai disposé, s'il le faut, à ce que l'on tienne une séance ou deux supplémentaires avant la pause du mois de mars pour nous assurer de donner suite aux travaux que nous avons approuvés. Je tiens simplement à m'assurer, en adoptant ces motions, que nous ayons un engagement de la part des auteurs de ces motions, que nous allons nous engager à prévoir le nombre de séances nécessaires pour tenir ces audiences.

Dans cette motion, M. Angus propose que l'on tienne trois séances, et je n'y ai aucune objection. Je ne suis pas vraiment au courant de la question concernant l'intégrité du secteur public Canada. Quelqu'un pourrait peut-être m'expliquer pourquoi il faut que cette séance se tienne le 26 février, ou M. Moore pourra le faire au moment où l'on étudiera cette motion. Mais j'aimerais que l'on tienne les trois séances proposées par M. Angus. Je sais que nous en avons déjà approuvé une pour les élections municipales et la question concernant John Baird, et nous avons également la motion du Bloc.

J'aimerais simplement avoir une garantie de la part de l'auteur de la motion selon laquelle si nous adoptons ces motions, nous allons nous assurer de prévoir le nombre de séances voulues. Je suis d'ailleurs parfaitement disposé à ce que l'on tienne une séance supplémentaire ou peut-être deux, pour nous assurer que nous terminions ces travaux avant le congé du mois de mars.

•(1055)

**La présidente:** Voulez-vous débattre de la motion de M. Angus? Madame Bourgeois.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Je ne peux pas d'abord dire autre chose? Il s'agit uniquement de cette motion de...

**La présidente:** On traite de la motion de M. Angus.

**Mme Diane Bourgeois:** Notre greffier va peut-être pouvoir répondre à cette question. M. Angus a présenté deux motions, dont l'une était datée du 31 janvier et portait sur les opérations gouvernementales et la Commission Gomery. A-t-on disposé de celle du 25 janvier, qui traitait des nominations votées par décret?

**Le greffier du comité (M. Michel Marcotte):** La motion du 25 janvier a été adoptée à la réunion 9, donc il y a une semaine.

**Mme Diane Bourgeois:** Je m'excuse. J'étais là, pourtant.

Pour ce qui est de la motion du 31 janvier, je pense qu'il s'agit d'un sujet d'une très grande importance et qu'on devrait lui consacrer au moins trois séances. Il y a une quantité énorme de recommandations.

**La présidente:** Je peux vous dire que notre greffier, dans une autre vie ou à une autre époque, a fait une analyse portant sur les recommandations. Je pense qu'il pourrait faire une mise à jour. Ce serait très profitable. D'accord?

**Mme Diane Bourgeois:** Je propose qu'on lui accorde tout le temps voulu.

**La présidente:** D'accord. Merci.

Monsieur Moore.

[Traduction]

**M. James Moore (Port Moody—Westwood—Port Coquitlam, PCC):** Je tiens à remercier M. Angus d'avoir présenté cette motion. Nous tenons à participer à ce débat et nous sommes heureux de pouvoir le faire, particulièrement à ce moment-ci.

En ce qui concerne le rapport et les recommandations formulées par M. Gomery de même que les mesures prises par notre gouvernement en ce qui concerne le mandat de M. Gomery, comme

Charlie le signale, il a formulé 19 recommandations. Ce que je me demande — et M. Angus pourrait peut-être contribuer à informer le comité à ce sujet —, c'est qu'il a indiqué vouloir que l'on tienne trois séances sur cette question. Cela n'est pas précisé dans la motion même. S'agira-t-il alors d'un amendement favorable à la motion? Pourquoi considère-t-il que la tenue de trois séances du comité sera le meilleur moyen de traiter de cette question?

**La présidente:** Monsieur Angus, voudriez-vous répondre à cette question?

**M. Charlie Angus:** Bien sûr.

J'ai toujours trouvé préférable de ne pas préciser dans la motion les témoins ni la description, parce que de toute façon on débat de la motion. Je suis ouvert aux suggestions du comité quant à la façon de procéder. Nous avons un certain nombre de questions dont nous devons nous occuper, un grand nombre de questions auxquelles, à mon avis, la population s'attend à ce que nous donnions suite.

Je propose donc la tenue de trois séances. Je pense que nous devons établir une liste de témoins et déterminer si trois séances suffiront. Je pense que oui.

Je propose donc un chiffre approximatif et non un chiffre définitif compte tenu de ma propre liste de témoins que je tiens à convoquer. Je pense que nous devons tous en discuter de manière à arriver à un résultat concret.

**M. James Moore:** Le rapport du juge Gomery renferme des éléments importants et concrets et des mesures que le gouvernement libéral précédent en fait avait déjà mis en oeuvre au moment de la parution du rapport Gomery et des mesures que notre propre gouvernement a mis en oeuvre. Certaines questions font l'objet d'un débat important à la fonction publique quant à savoir s'il y a lieu de les présenter et sur la meilleure façon de le faire.

Qui sont les témoins que vous envisagez de convoquer? On a proposé de tenir trois séances mais qui, mis à part le juge Gomery, envisagez-vous de convoquer comme témoins?

•(1100)

**M. Charlie Angus:** Certainement le juge Gomery. J'ai préféré être vague précisément pour cette raison parce que je pense qu'il y a encore quelques questions de fond qui doivent être réglées. Est-ce un problème au sein de la fonction publique le fait de dire que ce n'est tout simplement pas réaliste?

Je n'ai pas encore préparé la liste des noms. Nous avons préparé une liste d'un certain nombre de témoins au bureau, mais ce matin j'ai simplement présenté cette motion pour qu'on en discute de façon générale.

Grâce au travail que nous accomplirons tous ensemble, je préférerais que les recommandations que nous formulerons ne se fondent pas uniquement sur les témoignages entendus — oui, vous avez agi ainsi, et non, vous n'avez pas agi ainsi — mais plutôt sur les mesures à prendre pour concrétiser les engagements présentés dans le rapport Gomery.

**M. James Moore:** Je tiens à dire à Charlie, à la présidente et au comité que je n'ai aucune objection à la motion en tant que telle.

Ce qui m'a incité à insister sur ma motion — et j'espérais d'ailleurs qu'on en débattrait aujourd'hui, mais j'ai l'impression que nous manquerons de temps —, c'est que je considérais important de limiter le nombre de séances du comité à trois et de convoquer un nombre restreint de témoins. Une bonne partie de la dynamique de l'existence de cette législature reposait sur la commission du juge Gomery et sur son rapport, et ainsi de suite, ce qui est la raison pour laquelle ma motion vise à préciser et à respecter la volonté démocratique exprimée par le comité par le passé, c'est-à-dire les questions sur lesquelles nous avons déjà voté.

Le greffier vient d'avoir la gentillesse de faire circuler la liste de toutes les choses sur lesquelles nous avons voté et l'orientation que le comité veut prendre.

Donc, je n'ai pas véritablement d'objection à cette motion, tant que le comité respecte notre passé démocratique et les choses sur lesquelles nous avons déjà voté.

**La présidente:** Je pense que nous devons vraiment remettre à mardi le débat concernant l'adoption de ces motions et la façon dont nous nous occuperons de toutes ces questions. Nous remettrons donc ce débat à mardi.

Mardi, le conseiller juridique sera présent et je pense que nous aurons des motions à adopter. Je propose que nous votions sur cette motion maintenant, et mardi nous tiendrons un débat sur les prochaines motions et sur la façon dont nous nous occuperons de toutes ces questions afin que nous puissions terminer certains travaux.

(La motion est adoptée. [Voir le *Procès-verbal*])

**La présidente:** Je vais maintenant lever la séance parce qu'il y a un autre comité qui attend.

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.**