



Chambre des communes  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 027 • 2<sup>e</sup> SESSION • 39<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 6 mai 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 mardi 6 mai 2008

•(0905)

[Français]

**La présidente (L'hon. Diane Marleau (Sudbury, Lib.)):**  
Bienvenue à ce comité.

Nous recevons aujourd'hui des gens de l'Agence du revenu du Canada qui vont nous parler du taux de roulement dans leur ministère et de la façon dont ils prennent leurs décisions, notamment en ce qui concerne l'endroit où ils s'établissent quand ils ouvrent un bureau. C'est cet aspect qui nous intéresse tout particulièrement en ce moment.

Madame Gauvin, vous pourriez d'abord vous présenter, ce qui permettrait à tout le monde de se situer.

**Mme Lysanne Gauvin (sous-commissaire, Direction générale des ressources humaines, Agence du revenu du Canada):**  
Bonjour et merci, madame la présidente.

Mon collègue Claude Bourget m'accompagne aujourd'hui.

[Traduction]

Claude est le directeur général de la transformation des ressources humaines et de la gestion d'entreprise et il travaille avec moi. Je m'appelle Lysanne Gauvin, je suis sous-commissaire de la Direction générale des ressources humaines à l'Agence du revenu du Canada.

Nous sommes heureux d'être ici aujourd'hui et de vous fournir des renseignements sur la répartition géographique et les taux de roulement des employés de l'Agence du revenu du Canada, ou l'ARC.

[Français]

Les employés de l'ARC sont répartis d'un bout à l'autre du Canada. Environ 80 p. 100 des effectifs de l'agence se trouvent dans nos cinq régions, les autres se trouvant à l'administration centrale. Nos employés travaillent principalement dans huit centres fiscaux et 43 bureaux de services fiscaux. Notre effectif atteint à peu près 43 000 employés en période de production des déclarations de revenu.

De faibles fluctuations de la répartition géographique surviennent quand nous mettons en oeuvre des initiatives de modernisation des activités et augmentons le recours aux nouvelles technologies. En raison de la nature cyclique et saisonnière de la période de production des déclarations de revenu, l'ARC fait amplement appel, pour une période déterminée, à l'embauche d'employés, dont le nombre varie entre 5 000 et 10 000 environ à divers moments pendant l'année.

[Traduction]

Tout comme l'ensemble de la fonction publique, l'ARC continue de constater un virage important vers le travail axé sur le savoir. Au cours des sept dernières années, le nombre relatif de nos employés dans les fonctions de traitement a diminué d'environ 21 p. 100 tandis

que le pourcentage de vérificateurs, d'informaticiens, d'agents de programme, etc. a augmenté.

La plus grande partie de l'embauche se fait par les bureaux régionaux, qui sont bien équipés pour embaucher et former le personnel. Au dernier exercice, nous avons embauché environ 2 300 employés pour une durée indéterminée. Un grand nombre des employés nommés pour une période déterminée que nous embauchons sont réembauchés d'une année à l'autre; ainsi, nous avons continuellement accès à des employés informés et compétents.

Lorsque cela s'avère un choix logique à faire, nous puisons parmi les employés de talent embauchés pour une période déterminée pour doter des postes pour une période indéterminée; d'ailleurs, plus de 50 p. 100 des employés embauchés pour une période indéterminée proviennent de cette source. De plus, nous recrutons auprès d'autres ministères — ce qui représente environ 21 p. 100 des employés embauchés l'année dernière pour une durée indéterminée. Environ 17 p. 100 des nouveaux employés embauchés l'année dernière pour une période indéterminée provenaient de l'extérieur du gouvernement fédéral.

Là où se trouvent nos centres fiscaux, nous sommes souvent un employeur important et nous jouons un rôle important dans les collectivités locales. À l'heure actuelle, nous n'éprouvons aucune difficulté à attirer de nouveaux employés. Nous surveillons cependant la situation de très près.

•(0910)

[Français]

Compte tenu de la nature spécialisée de notre organisation, nous sommes reconnus comme étant un employeur important de vérificateurs et de spécialistes de la technologie de l'information. Dans ces secteurs, nous n'avons aucun mal, sur le plan national, à attirer du personnel. Nous éprouvons toutefois des difficultés à trouver et maintenir en poste du personnel pour les services de ressources humaines, les services financiers et, jusqu'à un certain point, les services d'information dans la région de la capitale nationale.

L'effectif de l'agence est diversifié. Notre effectif reflète la disponibilité possible d'employés dans tous les secteurs visés par l'équité en matière d'emploi d'après les données du recensement de 2001 relatives à la disponibilité sur le marché du travail. Nous nous attendons à ce que les nouvelles données de recensement révèlent des changements démographiques importants survenus depuis 2001. Lorsque nous n'atteignons pas les taux de représentation visés dans des secteurs précis, nous entreprenons des processus de recrutement en vue de trouver les candidats cibles qualifiés.

En raison de notre répartition géographique, les employés de l'ARC ont un taux élevé de maîtrise de la langue seconde, et nous offrons des services dans les deux langues officielles dans tout le Canada.

[Traduction]

L'ARC a un taux élevé de maintien en poste de ses employés, de l'ordre de 95 p. 100. Veuillez noter que notre faible taux de départ de 5 p. 100 comprend les retraites. Bon nombre de nos employés font carrière à l'ARC en raison de la portée du travail, de l'envergure de notre organisation, du travail stimulant que nous faisons et de l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle que nous offrons. Par exemple, là où les exigences opérationnelles le permettent, nous offrons des options comme les horaires souples, la possibilité de travailler à la maison et les horaires comprimés.

L'ARC fera face à de grands défis démographiques ces prochaines années. Nos travailleurs du savoir vieillissent et de plus en plus de ces travailleurs deviendront admissibles à la retraite. Actuellement, environ 18 p. 100 de notre effectif est âgé de plus de 55 ans. Selon nos projections, cette tendance se poursuivra et ce nombre atteindra le taux de 21,5 p. 100 de l'effectif d'ici 2012. Notre taux de départ à la retraite est actuellement de 3 p. 100 et nous prévoyons qu'il atteindra 3,7 p. 100 d'ici 2012. Naturellement, nous suivons de près la situation et, dans le but d'atténuer les risques possibles, nous adoptons un certain nombre de mesures pour attirer de nouveaux talents et recruter de manière plus stratégique. Par exemple, dans nos centres d'appels, nous embauchons des employés d'autres secteurs de l'organisation qui répondent aux exigences en matière d'études et qui manifestent un intérêt pour les mutations.

Au cours du dernier exercice, nous avons embauché environ 1 200 étudiants. Ces derniers se font progressivement offrir des tâches plus stimulantes dans le but, lorsque c'est pertinent, qu'ils reviennent et cherchent un jour à faire une carrière enrichissante à l'ARC. Nous recourons largement aux programmes de transition des étudiants afin de faire entrer les étudiants à l'agence. Nous augmentons aussi notre visibilité sur les campus, notamment par l'entremise d'étudiants qui ont travaillé à l'ARC comme étudiants ambassadeurs.

• (0915)

[Français]

L'agence a toujours eu la réputation de cultiver le talent et d'encourager les longues carrières. Encore une fois, en raison de la nature spécialisée de notre travail, il faut du temps et un investissement considérable — 6 p. 100 de la base salariale en plus de l'aide à l'éducation — pour perfectionner nos employés au moyen d'un apprentissage ciblé et d'occasions d'affectation de perfectionnement.

Nous nous efforçons aussi de veiller à ce que le savoir soit et continue d'être transmis par nos employés chevronnés à ceux qui ont moins d'expérience, et ce, par l'entremise d'activités d'encadrement et de mentorat. Nous continuons de peaufiner nos programmes de perfectionnement en gestion afin de nous assurer un leadership solide pour nous guider en cette période particulièrement intense. Nous avons aussi une planification structurée de la relève pour le niveau de la direction. Nous allons amorcer la mise en oeuvre de cette approche dans toute l'agence au cours de l'année qui vient.

[Traduction]

Dans toutes les démarches de l'agence pour gérer le talent, le recrutement de nouveaux employés, le perfectionnement de nos employés et l'adoption des stratégies de maintien en poste, nous veillons à protéger les valeurs fondamentales de l'Agence du revenu du Canada, soit l'Intégrité, le professionnalisme, le respect, la collaboration et l'éthique afin de conserver la confiance des Canadiens dans l'agence.

Je vous remercie de m'avoir donné cette occasion de m'adresser à vous.

Nous vous avons également remis un document de présentation que nous avons préparé à l'intention du comité afin de donner aux membres des renseignements d'ordre démographique.

Je vais donc vous redonner la parole.

**La présidente:** Merci beaucoup.

Nous allons commencer par M. Holland, qui a sept minutes.

**M. Mark Holland (Ajax—Pickering, Lib.):** Merci, madame la présidente, et merci aux témoins d'être venus aujourd'hui.

J'aimerais commencer, si vous le voulez bien, par votre taux de maintien en poste de 95 p. 100 et que le taux de départs de 5 p. 100 comprend les retraites. Ça semble être un taux extrêmement élevé. Pouvez-vous me dire ce que vous entendiez par un taux de maintien en poste de 95 p. 100, lorsque vous en avez parlé?

**Mme Lysanne Gauvin:** Lorsque nous parlons d'un taux de maintien en poste de 95 p. 100, il est peut-être plus facile pour moi de vous parler du taux de perte. Ce que nous incluons dans notre taux de perte, ce sont les départs à la retraite, les employés qui sont admissibles à la retraite et ceux qui ont choisi de prendre leur retraite. Dans les 5 p. 100, nous incluons également les employés qui ont choisi de quitter l'agence pour une raison ou une autre. Ils ont peut-être décidé de retourner aux études, d'aller travailler pour un organisme du secteur privé ou un autre ministère, ou de rester à la maison.

**M. Mark Holland:** Je comprends cela. Ce que je voudrais savoir, c'est à quelle période correspond ce taux de maintien en poste de 95 p. 100? Est-ce pour une année? Quel est l'échéancier qui correspond à ce taux de maintien en poste?

**Mme Lysanne Gauvin:** Dans ce cas-ci, c'est pour la période 2006-2007. Si vous regardez le dossier de présentation...

**M. Mark Holland:** C'est donc un taux de départs annuel.

**Mme Lysanne Gauvin:** C'est un taux annuel, et entre 1996-1997 et 2001-2002, le taux plus élevé a été de 96,9 p. 100, et le taux le plus bas a été de 94,9 p. 100.

**M. Mark Holland:** Quel est-il selon la région? Est-ce que le taux de départs est particulièrement plus élevé dans certaines régions? Je sais que l'une des choses que nous avons examinées avec d'autres ministères, c'est que parfois ces taux d'attrition sont plus élevés dans certaines régions — principalement dans les régions urbaines et dans les régions rurales. Ou bien est-ce que ce n'est pas le cas à l'ARC?

**Mme Lysanne Gauvin:** Nous avons certainement des écarts selon les régions. Nous avons un tableau...

**M. Mark Holland:** Des écarts importants?

**Mme Lysanne Gauvin:** Je ne suis pas statisticienne, alors j'hésite à utiliser le terme « important ». Je vais vous donner le pourcentage le moins élevé pour l'année 2006-2007. Le pourcentage le moins élevé se trouvait dans la région de la capitale nationale, notre administration centrale, et il était de 93,1 p. 100, et le taux le plus élevé pour la même année était de 96,2 p. 100 dans la région de l'Atlantique.

**M. Mark Holland:** Merci. C'est très utile. Je vais maintenant aborder une autre question.

Étant donné que la plupart des interactions que les gens ont avec l'ARC se font par téléphone et de plus en plus par Internet, la plupart des gens font leur déclaration par voie électronique — je sais que vous voulez encourager les gens à faire cela car de toute évidence cela réduit votre charge de travail — mais pouvez-vous me dire si vous songez à mettre en place d'autres stratégies en vue d'aller dans des régions moins prospères, ou bien est-ce que vous avez un plan en ce qui concerne la répartition de votre main-d'oeuvre, de vos 44 000 employés?

**Mme Lyianne Gauvin:** Comme vous le savez je pense, nous avons des centres fiscaux partout au pays. Certains de nos centres fiscaux sont situés dans des régions que l'on peut considérer comme défavorisées sur le plan économique. Nous avons une capacité excédentaire dans nos centres fiscaux actuels, donc ce que nous tentons de faire pour maintenir notre effectif dans nos centres fiscaux, c'est de confier une partie du travail existant ou nouveau à ces centres fiscaux. À ma connaissance, nous ne prévoyons pas à ce moment-ci ouvrir de nouveaux bureaux. Nous avons une assez bonne répartition géographique au pays, et à ma connaissance nous ne prévoyons pas ouvrir de nouveaux bureaux.

• (0920)

**M. Mark Holland:** Où se trouve cette capacité excédentaire principalement? Est-elle répartie de façon égale? Ou est-ce qu'elle se trouve principalement...

**Mme Lyianne Gauvin:** Tous nos centres fiscaux ont une capacité excédentaire.

**M. Mark Holland:** Qu'est-ce qui a causé cette capacité excédentaire?

**Mme Lyianne Gauvin:** Je pense que c'est attribuable en partie aux changements technologiques apportés au fil des ans au traitement des déclarations de revenus. L'exemple que vous utilisez, qui consiste à donner aux contribuables la possibilité de faire une déclaration électronique sur Internet a été un élément. La mise en oeuvre du codage à barres 2-D sur les déclarations de revenus a eu également un impact pour ce qui est du volume de traitement des données et du travail manuel qui a été effectué par le passé dans nos centres fiscaux.

**M. Mark Holland:** Je pose la question pour obtenir une confirmation plus que pour toute autre chose. Afin d'être bien certain, je sais que plusieurs entreprises recueillent beaucoup de données et les traitent sur Internet ou encore impartissent certaines de leurs fonctions à l'étranger, dans bien des cas. Ce n'est pas quelque chose que l'ARC envisage de faire. Vous pourriez peut-être le confirmer.

**Mme Lyianne Gauvin:** Non.

**M. Mark Holland:** Bien. Je suis content de vous l'entendre dire.

**Mme Lyianne Gauvin:** Non, nous n'envisageons pas cela, et je pense que nous sommes très conscients du fait que les contribuables canadiens, qu'il s'agisse des particuliers ou des sociétés, des organismes sans but lucratif, des fiducies ou autres, nous confient des données qui sont extrêmement confidentielles. Nous mettons certainement l'accent sur la nécessité de respecter le caractère confidentiel de ces données.

**M. Mark Holland:** Il y aurait certainement de nombreuses préoccupations en ce qui a trait à la sécurité, et c'est évidemment une question qui nous préoccupe.

À votre avis, la surcapacité va-t-elle continuer? En d'autres termes, vous avez une certaine surcapacité à l'heure actuelle. Que prévoyez-vous pour l'avenir s'il y a de plus en plus de Canadiens qui utilisent

Internet pour faire leur déclaration de revenus et que cela réduit ainsi votre charge de travail? Tenez-vous compte de cette surcapacité dans votre planification? La plupart du temps, l'une des façons de régler un problème de surcapacité consiste à compter sur les départs naturels, c'est-à-dire de ne pas remplacer les gens qui partent. Cependant, votre taux de départs naturels est élevé, il s'ensuit qu'il est encore plus difficile de régler le problème de capacité excédentaire.

Vous pourriez peut-être nous parler de votre plan en ce qui a trait à la surcapacité actuelle et si vous prévoyez que cette surcapacité va devenir une tendance.

**Mme Lyianne Gauvin:** À l'heure actuelle, nous avons réussi à mettre en place des activités qui maintiennent assez bien la situation de l'emploi pour les employés à plein temps. À ma connaissance, à ce moment-ci nous n'apporterons pas de changements très importants à la technologie qui pourraient avoir de grandes répercussions sur notre effectif, particulièrement dans les centres fiscaux.

**M. Mark Holland:** Rafraîchissez-moi la mémoire. Quel pourcentage des déclarations de revenus sont faites électroniquement? Le savez-vous de mémoire?

**Mme Lyianne Gauvin:** Je suis désolée, mais je ne le sais pas de mémoire. Je pense que c'est autour de 50 p. 100, mais je ne jurerais pas sur la Bible que c'est le nombre exact.

**M. Mark Holland:** Je voudrais tout simplement un chiffre approximatif.

Vous avez dit que certains problèmes de surcapacité ont découlé des changements technologiques apportés jusqu'à présent. On pourrait penser que cette tendance va s'accélérer, que de plus en plus de gens vont recourir à cette technologie.

**Mme Lyianne Gauvin:** Mais cela nous permet de nous attaquer à différentes charges de travail, de passer à des activités d'appariement après coup, où nous prenons l'information que nous avons reçue et nous l'apparions à d'autres documents que nous pouvons recevoir d'autres sources d'information.

Au fil des ans, l'ARC est devenue un fournisseur de services à d'autres paliers de gouvernement, plus particulièrement pour les provinces et les territoires. Par exemple, en ce qui concerne les activités dans le cadre des programmes liés aux prestations fiscales pour enfants, nous sommes souvent le fournisseur. Les provinces s'adressent à nous.

**M. Mark Holland:** Si je peux résumer — et c'est ma dernière question — la stratégie, alors que vous avez cette surcapacité, n'est pas de réduire l'effectif de l'ARC mais de déployer les employés dans d'autres secteurs et d'offrir d'autres services.

• (0925)

**Mme Lyianne Gauvin:** C'est tout à fait notre premier choix, certainement. Nous investissons beaucoup de temps, d'efforts et d'argent dans le perfectionnement de notre personnel. Ce serait vraiment une perte considérable pour nous si nous en arrivions au point de perdre nos employés à cause de cette surcapacité. Nous parlons de nos employés à temps plein.

Pour ce qui est de nos employés embauchés pour une période déterminée, s'il y a des problèmes de surcapacité, si nous n'arrivons pas à maintenir les niveaux, c'est vers eux que nous nous tournons d'abord.

**M. Mark Holland:** Merci.

**La présidente:** Merci beaucoup.

Madame Bourgeois.

[Français]

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

Madame et monsieur, bonjour. D'après votre rapport de ce matin, vous semblez avoir une performance exceptionnelle quant au taux de roulement de votre personnel. Cela pourrait-il être dû au fait que vous êtes installés un peu partout sur le territoire canadien? Vous avez plus qu'un ou deux points de service; votre service est offert à la grandeur du territoire canadien.

**Mme Lysanne Gauvin:** C'est un facteur qui peut jouer. Le taux de roulement de l'administration centrale est plus élevé que dans d'autres parties du pays. Il est vrai que dans certaines régions, le taux de roulement est moins élevé.

**Mme Diane Bourgeois:** La concentration des activités dans un ou deux points de service à la grandeur du Canada pourrait-elle vous priver de main-d'oeuvre qualifiée?

**Mme Lysanne Gauvin:** C'est une bonne question, mais je ne le sais vraiment pas. Les processus de recrutement visent la population externe. Tous les bureaux reçoivent beaucoup de demandes d'emploi. En fait, on en reçoit des milliers qu'on ne peut traiter.

**Mme Diane Bourgeois:** Dans votre mot d'ouverture, vous avez dit pouvoir embaucher plusieurs étudiants. J'imagine que c'est au moment de la production des déclarations de revenu.

**Mme Lysanne Gauvin:** Non, nous les embauchons tout au long de l'année. On collabore avec certains collèges et universités pour recruter des étudiants qui participent à des programmes coopératifs pendant trois ou quatre mois avant de retourner aux études. Souvent, ils reviennent faire tout leur stage chez nous.

Aussi, on embauche beaucoup d'étudiants l'été. La période de pointe du traitement des déclarations individuelles commence au mois de mars et se termine à la fin mai ou à la mi-juin. Ce n'est pas vraiment une bonne période pour les étudiants, puisqu'ils sont encore aux études. L'embauche d'étudiants se fait tout au long de l'année et a lieu partout au pays. Parmi les étudiants que nous avons embauchés l'année dernière, 60 se sont vu offrir un emploi pour une durée indéterminée dans toutes les régions du Canada.

**Mme Diane Bourgeois:** Votre présentation m'a agréablement surprise parce qu'il est rare d'entendre dire ici qu'un ministère a un taux élevé de maintien en poste de ses employés. À quoi attribuez-vous le fait que vous ne semblez pas avoir autant de difficulté à ce chapitre qu'ailleurs? Vous semblez même avoir du personnel en surplus.

Je ne veux pas vous mettre dans l'eau bouillante, mais je veux savoir si on s'est inspiré de votre mode de gestion.

**Mme Lysanne Gauvin:** C'est une très bonne question, que l'agence se pose également. Certains facteurs importants sont en cause.

Il est certain que l'investissement annuel d'environ 300 millions de dollars dans l'apprentissage et le développement de nos employés est un élément important. C'est là une somme importante. Habituellement, le taux de roulement annuel est d'environ 6 p. 100 de notre masse salariale. Les gens ont également beaucoup de possibilités de carrière. Ils peuvent choisir de travailler dans différents secteurs qui les intéressent.

Aussi, on offre à nos employés beaucoup de souplesse quant à l'organisation de leur horaire de travail. Par exemple, 44 p. 100 de nos employés indéterminés ont un horaire normal, soit cinq jours par

semaine à raison de 7,5 heures par jour, et 48 p. 100 ont un horaire comprimé, ce qui leur permet d'équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

• (0930)

**Mme Diane Bourgeois:** Par contre, dans votre document, vous dites avoir un peu de difficulté pour ce qui est des gestionnaires. Il est écrit: « [...] maintenir en poste du personnel pour les services des Ressources humaines [...] »

Est-ce parce que la souplesse dont vous faites preuve à l'égard de vos employés est difficile à gérer?

**Mme Lysanne Gauvin:** Ce n'est pratiquement que dans la région de la capitale nationale qu'on a de la difficulté à maintenir en poste le personnel spécialisé dans les domaines des ressources humaines et des services financiers. La mobilité du personnel spécialisé dans ces domaines entre les différents ministères fédéraux est élevée. Donc, si quelqu'un veut travailler à Transports Canada, il lui est très facile de trouver un emploi dans un de ces deux domaines dans la région de la capitale nationale.

**Mme Diane Bourgeois:** Merci beaucoup.

**La présidente:** Merci.

[Traduction]

M. Albrecht est le suivant.

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

Je veux confirmer le ton positif de votre rapport pour ce qui est de la répartition géographique, et aussi le taux de roulement qui est très peu élevé. Je pense que cela est très positif et comme on l'a déjà dit, très encourageant pour notre comité.

Je regarde le dossier de présentation que vous nous avez remis et les pourcentages d'un bout à l'autre du pays dans les différentes provinces. Je pourrais sans doute faire un peu de recherches moi-même à ce sujet, mais est-ce que les pourcentages que l'on retrouve ici pour chaque province ou pour chaque région reflètent de façon générale la densité démographique au Canada?

**Mme Lysanne Gauvin:** Voulez-vous parler du tableau qui se trouve à la page 2?

**M. Harold Albrecht:** Oui, celui de la page 2.

**Mme Lysanne Gauvin:** Pour être honnête avec vous, je n'ai jamais fait une telle analyse, alors ce serait pure spéculation de ma part d'essayer de répondre à la question.

**M. Harold Albrecht:** L'autre chose que je remarque, c'est qu'il n'y a aucun employé dans les territoires et je suis certain qu'il y a une bonne raison pour cela. Je me demandais tout simplement si à un moment donné vous envisageriez d'avoir des employés dans les territoires. Ou est-ce que j'ai peut-être mal lu le tableau et que vous en avez déjà?

**Mme Lysanne Gauvin:** Non, vous n'avez pas mal lu. C'est tout à fait exact. À l'heure actuelle nous n'avons pas d'employés à temps plein dans les territoires. Ça ne veut pas dire que nous n'avons pas une présence. Pendant la saison des impôts et avant la saison des impôts, nous envoyons des équipes dans les différentes collectivités. Nous avons des équipes qui se rendent là-bas pendant l'année pour faire des vérifications, examiner les fiducies ou s'occuper de nos activités régulières. Les gens vivent dans de petites collectivités et ils sont généralement conscients que nous sommes présents là-bas.

RHDSC a également ses centres de services et nous fournissons de l'information dans des dépliants et d'autres documents que distribuent les centres de services de RHDSC dans les territoires.

• (0935)

**M. Harold Albrecht:** Merci.

Je voudrais parler un peu du concept mentionné à la page 4 de vos notes d'allocution aujourd'hui. Vous parlez des horaires comprimés. Et vous avez à peine commencé à parler un peu de ce que cela pourrait signifier ou ce à quoi ça pourrait ressembler. Je ne suis pas spécialiste en ressources humaines, de sorte que je vous demanderais de me donner quelques exemples de ce qui constitue un horaire comprimé. Est-ce quelqu'un qui travaille 12 ou 16 heures par jour mais seulement trois jours par semaine, ou quelles sont les autres possibilités?

**Mme Lysanne Gauvin:** Non, nous ne faisons pas habituellement cela. De façon générale, un employé travaille un peu plus longtemps au cours de la journée pour pouvoir prendre une journée de congé à toutes les trois ou quatre semaines. Dans certains cas c'est une fois toutes les deux semaines, mais j'ai l'impression que c'est plus souvent une fois toutes les trois ou quatre semaines. Donc ils prolongent un petit peu leurs journées de travail pour pouvoir faire cela.

Nous avons également ce que nous appelons des congés avec étalement du revenu. Il faut que ce soit prévu, et il faut l'approbation du gestionnaire. Cependant, les employés peuvent décider qu'ils veulent prendre six semaines de congé pendant l'été, donc ils planifient à quel moment ils veulent prendre ces congés et essentiellement leur taux salarial est réduit pendant toute l'année pour qu'ils puissent recevoir une rémunération pendant les six semaines de congé. Encore une fois, cela varie un peu selon la région, mais à l'échelle nationale l'an dernier environ 9,5 p. 100 de nos employés se sont prévalus de ce type de congé. Ils le font également pour des raisons personnelles. Peut-être pour s'occuper d'un parent âgé, des enfants, ou ils prennent simplement des congés supplémentaires pour se reposer.

**M. Harold Albrecht:** Je crois que c'est une approche très novatrice. Je sais qu'un certain nombre de conseils scolaires offrent de payer 80 p. 100 du salaire pendant quelques années, et par la suite l'enseignant peut prendre une année de congé, ou quelque chose du genre. C'est une excellente initiative.

Ma question ne porte pas tellement sur la répartition géographique ou les taux de maintien en poste, mais vous avez parlé de vérificateurs dans votre rapport. J'ai donc une question sur les vérificateurs. Sur quelle base l'ARC décide-t-elle de faire une vérification? Est-ce aléatoire? Est-ce suite à une plainte ou une dénonciation? Comment cette décision est-elle prise? Je ne sais pas si cela fait partie de votre mandat.

**Mme Lysanne Gauvin:** Cela ne fait pas partie de mon mandat. Mais je peux poser la question à quelqu'un du ministère et vous renvoyer une réponse écrite.

**M. Harold Albrecht:** Je n'ai rien de précis en tête. C'est juste une question générale qui m'est venue à l'esprit pendant que je lisais vos documents, et j'ai pensé qu'il serait intéressant de le savoir. Par exemple, quels sont les critères qu'on utilise pour commencer une vérification? Deuxièmement, lorsqu'on a décidé qu'il faut en faire une, combien de temps s'écoule entre le moment où on cerne un problème et le début de la vérification, puis jusqu'à la conclusion de la vérification?

Je pose cette question au nom de tous les contribuables. Nous sommes tous quelque peu pénalisés par ce nombre très restreint de

Canadiens qui choisissent de contourner le fisc canadien. Il est important que les Canadiens soient assurés que nous avons un bon système de vérification et que tout le monde paie sa juste part d'impôts, grâce auxquels nous avons accès à tous les beaux services auxquels nous sommes habitués.

**Mme Lysanne Gauvin:** Absolument. À vrai dire, je n'aurais pas pu l'exprimer mieux moi-même. Mais nous allons répondre à votre question au ministère et vous fournir les informations demandées. Ce n'est vraiment pas mon domaine, et même si je m'y connais un peu, je ne voudrais pas vous induire en erreur.

**M. Harold Albrecht:** Voilà toutes mes questions. Je ne sais pas si un de mes collègues aimerait profiter du temps qu'il me reste.

**La présidente:** Nous passons à M. Kramp pour quelques minutes.

**M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC):** À la diapo 11, intitulée « Pourcentage des employés avec congé d'étalement du revenu selon la région », je trouve qu'il y a beaucoup d'écart: l'administration centrale avec 3,8 p. 100; le Québec avec 13,6 p. 100... Nous parlons d'un écart de presque 8 p. 100.

Pourquoi un tel écart dans le cas des employés en congé? Qu'est-ce qui explique l'écart d'une région à une autre?

**Mme Lysanne Gauvin:** C'est une excellente question, et je n'ai pas vraiment d'explication.

**M. Daryl Kramp:** Je présume qu'il s'agit d'un congé payé.

**Mme Lysanne Gauvin:** Oui. Il s'agit de l'étalement du revenu. C'est exact.

À mon sens, cela pourrait s'expliquer en partie par le fait que les employés connaissent les options qui leur sont offertes.

**M. Daryl Kramp:** Je m'inquiète que cet écart représente une importante sortie de fonds. Je proposerais que soit notre comité soit vous pourriez cerner davantage cette question dans l'avenir. Peut-être pourriez-vous examiner un peu plus en profondeur pour voir les solutions que nous pourrions envisager, parce qu'à mon avis, ce n'est pas acceptable sans une explication logique.

• (0940)

**Mme Lysanne Gauvin:** Il n'y a aucune conséquence financière; il n'y a aucune conséquence par rapport au traitement. Dans les faits, l'employé... Disons que je décide de prendre deux semaines de congé en étalement du revenu. Je reçois un traitement réduit pendant le reste de l'année afin de couvrir cette période de deux semaines.

**M. Daryl Kramp:** Mais qui est-ce qui vous remplace? Nous devons rémunérer d'autres gens. Pourquoi avons-nous un tel écart dans certaines régions par rapport aux autres?

**Mme Lysanne Gauvin:** Ah, je comprends ce que vous dites; je comprends. D'accord, nous allons prendre note de la question.

**M. Daryl Kramp:** Voici une question qui va peut-être vous surprendre, mais ce n'est pas mon intention ici. Savez-vous quel est le pourcentage de revenus non déclarés? On parle de quel pourcentage de l'économie? S'agit-il de 5 p. 100 ou de 30 p. 100? Pourriez-vous nous donner une idée?

**Mme Lysanne Gauvin:** Non, je ne peux pas. Je suis désolée.

**La présidente:** Si j'ai bien compris, le chiffre frôle les 18 milliards de dollars, selon les rapports.

**M. Daryl Kramp:** Je me demande s'il y a eu des discussions dans votre ministère que vous souhaiteriez partager avec nous...

**Des voix:** Ah, ah!

**Mme Lysanne Gauvin:** Il y a certainement eu des discussions, absolument, mais je ne sais pas quel est le chiffre.

**M. Daryl Kramp:** D'accord, ça suffit pour l'instant. Je vais y revenir plus tard.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Angus.

**M. Marcel Proulx (Hull—Aylmer, Lib.):** Essayez-vous de savoir s'ils ont découvert des choses à votre sujet?

**Des voix:** Ah, ah!

**M. Daryl Kramp:** Je déclare toujours tout.

**La présidente:** Monsieur Angus.

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

Votre exposé était excellent. À force de siéger à divers comités, j'ai appris entre autres que quand nous recevons des bureaucrates des différents ministères, je me demande souvent, quand à la fin de la réunion nous sommes plus confus qu'au début, si les présentateurs estiment que c'était probablement un bon exposé. Aujourd'hui, toutefois, les chiffres sont présentés dans un format très clair.

Je vais demander des précisions sur plusieurs points. Je regarde la région de l'Ontario, avec 13 200 employés et l'administration centrale, qui selon moi ne compte pas du tout comme faisant partie de l'Ontario. Pourriez-vous nous dire combien de bureaux il y a en Ontario actuellement?

**Mme Lysanne Gauvin:** Je peux rapidement faire les calculs dans ma tête. Je dirais environ 17 ou 18, de mémoire.

**M. Charlie Angus:** C'est 17 ou 18 bureaux? C'est bon à savoir. Je ne préconise pas ici que le Nord de l'Ontario devienne une province distincte, mais je sais que les membres de mon personnel comptent beaucoup sur Sudbury. Sudbury est un excellent bureau, et nous avons d'excellents rapports avec les employés là-bas.

**Mme Lysanne Gauvin:** Cela fait plaisir à entendre.

**M. Charlie Angus:** Je veux vous féliciter pour la réceptivité des employés du bureau de Sudbury.

Je remarque ici, pour ce qui est de la diminution du nombre d'employés entre 2003 et 2007 — cela se trouve à la page 4 du dossier de présentation — qu'en région, en Ontario, il y a eu une réduction d'environ 1 300 employés tandis qu'il y a eu une augmentation de 1 000 employés à l'administration centrale. Est-ce que des employés de divers bureaux en Ontario ont été mutés à l'administration centrale?

**Mme Lysanne Gauvin:** Non, je crois que cela est plutôt attribuable à certains impacts technologiques. Par ailleurs, afin de nous assurer d'utiliser les compétences là où elles se trouvent, nous avons un système de gestion virtuel qui permet de faire faire du travail à distance. Donc, le gestionnaire peut se trouver à un endroit alors que les gens qui font le travail se trouvent ailleurs.

**M. Charlie Angus:** Donc, vous dites que c'est peut-être ce qui explique la diminution du nombre d'employés, étant donné que vous aviez déjà déterminé qu'il y avait une surcapacité.

**Mme Lysanne Gauvin:** Et c'est attribuable également à certains changements technologiques.

Nous avons trois centres fiscaux dans la région de l'Ontario. Il y a celui de Sudbury, que vous connaissez. Il y a le centre de technologie d'Ottawa, qui a également été touché par les changements technologiques. Et dans une moindre mesure, notre bureau des

services fiscaux internationaux a lui aussi été touché par les changements technologiques.

● (0945)

**M. Charlie Angus:** À notre bureau, nous aidons des gens à faible revenu qui n'ont aucune idée de la façon dont ils doivent remplir leurs formulaires de déclaration de revenus, et ils viennent nous demander de l'aide. Nous avons des gens qui sont considérés comme étant un problème pour l'ARC. Lorsque l'ARC prend quelqu'un en grippe, cela devient extrêmement stressant, alors ces gens viennent nous voir. Ils nous étalent tous leurs papiers sur la table et nous demandent de les aider à s'en sortir. Nous devons essayer de déterminer si ces gens ont sciemment fait une fausse déclaration, s'ils ont perdu des papiers ou s'ils ont une explication tout à fait légitime. Nous devons nous démêler avec cette montagne de documents. Nous traitons donc avec les employés de l'ARC, et c'est là que nous avons constaté qu'ils étaient très efficaces.

Je me demande si votre surcapacité est attribuable au fait que les gens sont tout à fait capables de remplir des formulaires de déclaration de revenus sans problème. Est-ce que vous avez une bonne équipe qui assure un service téléphonique pour répondre aux gens qui se trouvent dans des situations stressantes, qui ont reçu une lettre de l'ARC disant qu'ils doivent payer plusieurs milliers de dollars en impôt. Est-ce que vous avez une banque d'employés qui assurent un service téléphonique actif pour répondre aux appels du public?

**Mme Lysanne Gauvin:** Absolument. Nous avons six centres d'appels pour répondre aux demandes des particuliers et trois centres d'appels pour les entreprises. Par ailleurs, nous avons un centre d'appels de perception de l'impôt. Selon le numéro de téléphone qui est inscrit sur leur avis, généralement les gens communiquent avec l'un de ces centres d'appels.

**M. Charlie Angus:** Je regarde la représentation interne des groupes désignés pour l'équité en matière d'emploi à l'Agence du revenu du Canada. Je vois les peuples autochtones. Pouvez-vous m'expliquer ces pourcentages: 2,4 p. 100, 2,7 p. 100 et 2,2 p. 100?

**Mme Lysanne Gauvin:** Je suis désolée, quelle était votre question?

**M. Charlie Angus:** À la page 12 du dossier de présentation, je regarde les chiffres pour les peuples autochtones: 2,4 p. 100, 2,7 p. 100 et 2,2 p. 100. Que représentent ces chiffres?

**Mme Lysanne Gauvin:** Le 2,2 p. 100 représente la disponibilité sur le marché du travail selon le recensement de 2001 de Statistique Canada à l'échelle du pays. En utilisant ces chiffres, nous tentons de nous assurer que nous avons au moins 2,2 p. 100 de nos employés qui se sont déclarés Autochtones. En 2004, 2,4 p. 100 de notre population s'est déclarée autochtone. En 2007, le nombre atteignait 2,7 p. 100.

**M. Charlie Angus:** Excellent. Je le souligne car auparavant j'ai fait du développement économique auprès de la nation algonquienne au Québec. Nous avions souvent affaire au droit fiscal. C'était souvent très kafkaïen d'essayer de déterminer à quoi l'on avait légitimement droit lorsqu'on mettait sur pied une entreprise dans une réserve ou lorsqu'on faisait du travail hors réserve.

Est-ce que vos employés autochtones travaillent un peu partout au sein de l'agence? Avez-vous une composante autochtone qui s'occupe du droit fiscal autochtone?



**Mme Lysanne Gauvin:** Nos employés travaillent un peu partout au sein de l'organisation. Nous n'avons pas un service précis composé d'employés autochtones qui s'occupent uniquement de questions autochtones.

**M. Charlie Angus:** En ce qui concerne les questions fiscales des Autochtones, avez-vous un service spécial, ou est-ce que c'est votre bureau de Toronto ou de Sudbury qui s'occupe de ces questions?

**Mme Lysanne Gauvin:** À l'administration centrale, il y a un groupe qui s'occupe des questions fiscales des Autochtones. Lorsqu'on s'adresse à un point de service, que ce soit à Sudbury ou à Calgary, à ma connaissance, cela fait partie du travail général que fait le bureau.

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

**La présidente:** Merci, monsieur Angus.

Madame Folco.

[Français]

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

Madame Gauvin, je vais suivre la même direction que mon collègue qui vient de vous poser la question par rapport aux premières nations. Cela concerne la présence de minorités visibles au sein de votre agence. J'ai eu vent, il y a quelques jours, du suicide d'une personne qui travaillait à Patrimoine canadien et à laquelle on avait refusé un avancement. C'est une personne d'origine haïtienne, canadienne, évidemment. Cela m'a amenée à réfléchir beaucoup parce que j'ai aussi eu connaissance d'autres employés de race noire qui se sont vu refuser des postes pour lesquels je pensais qu'ils étaient très qualifiés. Cela ne vous touche pas, mais vous donne le contexte dans lequel je pose ma question.

Concernant la législation sur l'équité en emploi, quels seraient les chiffres que vous pourriez me donner par rapport à la présence des minorités visibles au sein de votre agence dans tout le Canada? Deuxièmement, quel est le taux de roulement des personnes issues des minorités visibles au Canada? Ce sera ma première question.

● (0950)

**Mme Lysanne Gauvin:** Si on regarde l'information que nous avons donnée au comité, à la page 12, il y a...

**Mme Raymonde Folco:** Pardon. La page 2, c'est...

**Mme Lysanne Gauvin:** C'est à la page 12.

**Mme Raymonde Folco:** Pardon. Vous parlez si doucement, madame Gauvin, qu'on a parfois du mal à vous entendre.

**Mme Lysanne Gauvin:** Il est rare qu'on me dise cela.

Ce tableau montre la proportion d'employés faisant partie des minorités visibles. Donc, la disponibilité du marché du travail, à partir des chiffres du recensement de Statistique Canada de 2001, est de 12,5 p. 100. En 2004, 13,2 p. 100 de nos employés se sont identifiés eux-mêmes comme étant issus de minorités visibles. En 2007, ce pourcentage a augmenté à 14,5 p. 100 de tous nos employés au pays.

**Mme Raymonde Folco:** C'était en 2007. Et le dernier chiffre, le 12,5 p. 100, à quoi correspond-il?

**Mme Lysanne Gauvin:** C'est la disponibilité du marché du travail. Ce qu'on essaie de faire, c'est au minimum d'égaliser et, si possible, de dépasser la disponibilité du marché du travail.

**Mme Raymonde Folco:** La deuxième question qui s'impose est la suivante. Passer de 13,2 p. 100 à 14,5 p. 100 semble constituer une amélioration nette. Cependant, il y a des gens qui quittent leur

emploi et d'autres qui sont peut-être, ou pas, remplacés par des personnes de minorité visible. Avez-vous des chiffres par rapport au roulement des minorités elles-mêmes?

**Mme Lysanne Gauvin:** Non.

**Mme Raymonde Folco:** Serait-ce une information que vous pourriez obtenir?

**Mme Lysanne Gauvin:** On va vérifier pour voir si on est capables d'avoir le taux de roulement, à l'intérieur de l'agence, des minorités visibles. Je ne suis pas certaine de l'information qu'on a à ce sujet, mais on va voir ce qu'on peut trouver.

**Mme Raymonde Folco:** Une fois que les gens ont été embauchés — je parle toujours des minorités visibles — et qu'ils partent, y a-t-il un interview de départ qui se fait avec ces personnes afin de comprendre pourquoi elles sont parties?

**Mme Lysanne Gauvin:** Ce n'est pas fait de façon structurée à l'agence. Il se peut fort bien que différents bureaux décident d'utiliser cette démarche. En ce qui a trait aux ressources humaines, on vient de terminer un projet-pilote qui a fait exactement cela, mais on n'a pas ciblé uniquement les minorités visibles. On a étudié l'ensemble de nos employés qui ont quitté les ressources humaines au cours de la dernière année.

**Mme Raymonde Folco:** D'accord. Utilisez-vous les informations reçues lors de ces interviews de départ pour ajuster le système?

**Mme Lysanne Gauvin:** Absolument. On a évalué trois groupes d'employés dans le domaine des ressources humaines et des employés qui nous ont quitté pendant la dernière année. On a aussi fait un sondage auprès de nouveaux employés qui se sont joints à nous et auprès des employés qui sont à deux ans de leur retraite, s'ils décident de la prendre. Un élément qui est ressorti, c'est que les nouveaux employés ont déclaré qu'il aurait été bien pour eux d'avoir une meilleure orientation, plus ciblée sur leur travail. Maintenant, on prend note de cela. On va revoir notre programme d'orientation et voir ce qu'on doit faire pour répondre à ce commentaire. C'est quand même une chose assez simple à corriger. Si cela veut dire qu'un employé sent plus tôt qu'il fait partie de la famille, c'est mieux pour nous.

● (0955)

**Mme Raymonde Folco:** Madame Gauvin, compte tenu qu'il s'agissait et qu'il s'agit encore d'un projet-pilote, pourriez-vous en faire parvenir les grandes lignes ainsi que les résultats à la présidente de ce comité?

**Mme Lysanne Gauvin:** Bien sûr.

**Mme Raymonde Folco:** Je vous remercie.

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

**M. Christian Ouellet (Brome—Missisquoi, BQ):** Merci, madame la présidente.

Madame Gauvin, j'aimerais savoir ce que signifie « AC ».

**Mme Lysanne Gauvin:** À quelle page êtes-vous?

**M. Christian Ouellet:** On trouve cela à chaque page, dans tout le document.

**Mme Lysanne Gauvin:** Ça signifie « administration centrale ».

**M. Christian Ouellet:** L'administration centrale se trouve en Ontario, n'est-ce pas?

**Mme Lysanne Gauvin:** À Ottawa, essentiellement.

**M. Christian Ouellet:** Si on met ensemble l'Ontario et Ottawa, on voit que 50 p. 100 de vos employés travaillent en Ontario.

**Mme Lysanne Gauvin:** Oui, à peu près.

**M. Christian Ouellet:** Comment pouvez-vous m'expliquer que seulement 14 p. 100 des employés travaillent au Québec, alors que ça ne représente pas le nombre de personnes qui font une déclaration de revenu au Québec?

**Mme Lysanne Gauvin:** Je ne peux pas vous expliquer pourquoi. Ce sont des raisons historiques. L'administration centrale a toujours été à Ottawa, et ce, depuis le début des impôts en 1917, je pense. Ça devait être en principe des impôts temporaires. Avec le temps, des bureaux ont été ouverts partout au pays. Je ne vais pas vous raconter d'histoires parce que je n'en ai pas à vous conter. C'est historique.

**M. Christian Ouellet:** Même si vous ne me racontez pas d'histoire, il reste qu'en Ontario, 30 p. 100 des employés sont à l'extérieur de l'administration centrale. Vous rendez-vous compte à quel point le Québec est désavantagé par cette situation que vous qualifiez d'historique? Vous n'êtes pas les seuls dans ce cas. En recherche, c'est épouvantablement pareil.

Si j'examine ça, je vois que compte tenu du nombre de personnes qui font une déclaration de revenu au Québec, il manque 5 000 employés dans cette province. Ça représente 350 millions de dollars par année. En termes d'édifices et d'entretien, on pourrait dire qu'il y a au Québec un manque à gagner d'un demi-milliard de dollars chaque année. C'est énorme.

**Mme Lysanne Gauvin:** Il ne faudrait pas oublier, par contre, que le ministère du Revenu du Québec administre la TPS au Québec pour le gouvernement fédéral. Une entente est en vigueur depuis de nombreuses années à cet effet.

**M. Christian Ouellet:** Mais madame Gauvin, en quoi cela justifie-t-il qu'il y ait moins d'employés au Québec? Comme je vous l'ai dit, il y a un manque à gagner d'un demi-milliard de dollars, ce qui veut dire beaucoup moins d'impôt sur le revenu et de revenus versés au Québec. L'argent que vous consacrez à vos employés vient autant du Québec que d'ailleurs. Je ne comprends pas qu'il y ait un tel écart. S'il était de 2 ou 3 p. 100, je n'en parlerais même pas, mais il est énorme.

**Mme Lysanne Gauvin:** Comme je l'ai mentionné, la TPS est administrée par le gouvernement du Québec pour le gouvernement fédéral. Une contribution est payée au gouvernement du Québec pour le travail qu'il fait. Autrement, je ne peux pas vraiment répondre à votre question. Comme je vous l'ai dit, je ne vais pas vous raconter d'histoires. Cette situation est historique. J'ai commencé à travailler au ministère en 1996, quand il s'appelait Revenu Canada. Pour moi, cette répartition a toujours été comme elle est maintenant.

**M. Christian Ouellet:** Le nombre d'employés au Québec n'augmente pas, il baisse. Il était de 6 400 en 2003 et il est maintenant de 6 100. Aucune stratégie n'est en oeuvre pour corriger cette situation que vous qualifiez d'historique?

**Mme Lysanne Gauvin:** Nous connaissons une surcapacité dans nos centres fiscaux. Au Québec, il y a deux centres fiscaux: un à Shawinigan et un autre à Jonquière. Celui de Shawinigan est assez important sur le plan des opérations, tandis que celui de Jonquière est un peu plus petit. Les efforts pour maintenir le travail et utiliser la surcapacité de nos centres fiscaux continuent. Je pense que nous avons réussi à maintenir les emplois à temps plein des employés des centres fiscaux en réorientant du travail des BSF vers les centres fiscaux.

• (1000)

**La présidente:** Monsieur Ouellet, avant que vous ne terminiez, je voudrais vous dire qu'il est avantageux d'avoir de l'expérience ici. Il

y a deux différences entre le Québec et les autres provinces. Premièrement, c'est le Québec qui prélève son propre impôt, tandis qu'en Ontario et dans les autres provinces, c'est le fédéral qui s'en charge.

Deuxièmement, le Québec est aussi compensé pour le manque à gagner au moyen de certains transferts. Les gens ont réfléchi à cette problématique et l'ont réglée il y a déjà très longtemps. La seule difficulté qui reste à trait à la répartition des employés fédéraux entre le Québec et l'Ontario dans la région de la capitale nationale, et non au fait que vous ayez moins pour le travail, puisqu'on s'en est occupé. C'est un problème que plusieurs gouvernements tentent de régler. Ils essaient d'atteindre une répartition de 75-25. On va toujours essayer d'atteindre ces normes, voire de les dépasser, si possible.

J'aimerais qu'on fasse une pause de cinq minutes. Nous reviendrons poser quelques questions supplémentaires ensuite.

**Mme Diane Bourgeois:** J'aurai une question et un commentaire.

**La présidente:** Nous allons maintenant faire une pause.

- \_\_\_\_\_ (Pause) \_\_\_\_\_
- 
- (1005)

[Traduction]

**La présidente:** Nous sommes de retour, et la première personne qui posera une question sera M. Warkentin.

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

Merci de votre présence ce matin. Nous vous remercions de votre témoignage. Nous tentons de comprendre le taux de roulement et les différentes réalités dans les divers ministères.

Je reconnais que votre agence est assez différente de bon nombre d'autres ministères de la fonction publique, mais je me demande si vous pouvez jeter un peu de lumière sur le taux de roulement des gens qui ne quittent pas nécessairement l'agence mais qui changent de poste au sein de l'agence. Je me demande si vous avez des statistiques à ce sujet. Nous savons qu'au sein de la fonction publique, ce genre de roulement est assez élevé.

**Mme Lysanne Gauvin:** C'est ce que nous appelons le barattage interne, ce qui n'est pas un terme très élégant. Nous avons certainement des employés qui passent d'un emploi à un autre, mais nous n'avons pas de statistiques à cet égard. Nous sommes en train de recueillir cette information.

**M. Chris Warkentin:** Pourriez-vous la faire parvenir à notre comité lorsque vous l'aurez?

Est-il possible de faire la distinction entre ceux qui passent d'un emploi à un autre au sein d'un même bureau et ceux qui vont dans une autre région du pays? Est-il possible de déterminer le coût associé aux mutations de ces employés? L'agence doit certainement couvrir certains types de dépenses pour les employés qui sont mutés. Vous pourriez peut-être nous fournir les chiffres et nous dire combien d'employés sont mutés d'un bureau à un autre, et le montant total que vous versez pour ces mutations. Nous pourrions sans doute utiliser cette information dans l'étude que nous faisons à l'heure actuelle.

• (1010)

**Mme Lysanne Gauvin:** Très bien, nous allons voir ce que nous pourrions obtenir comme information à ce sujet pour vous.

Le nombre d'employés qui passent d'un endroit à un autre est beaucoup moins élevé que le nombre d'employés qui sont mutés au sein d'un même bureau. Je vais vous donner l'exemple de Toronto. Nous avons quatre bureaux à Toronto. Un employé peut passer d'un bureau à l'autre sans que cela ne nous coûte quoi que ce soit car il n'a pas changé de résidence.

Nous venons tout juste de commencer à tenter d'analyser cela et de recueillir l'information. Compte tenu de votre demande, nous allons tenter de structurer cette analyse de façon à obtenir les réponses pour vous.

**M. Chris Warkentin:** Toute l'information que vous pourrez obtenir nous sera très utile. Naturellement, nous aimerions que tout soit très bien détaillé, mais nous ne nous attendons pas à cela. En fin de compte, nous voulons tout simplement avoir une idée générale, mais si vous pouvez nous fournir plus de détails, ce serait très utile.

Je me demande si vous faites des entrevues de fin d'emploi auprès des employés qui quittent l'agence.

**Mme Lysanne Gauvin:** Nous ne faisons pas d'entrevues officielles, structurées, à ce moment-ci. Je sais que certains bureaux et certaines directions générales à l'administration centrale ont entrepris de le faire de leur propre initiative. Au cours de la dernière année, nous avons un projet pilote pour les membres du personnel des ressources humaines et nous faisons ce que nous appelons des entrevues d'embauche plutôt que des entrevues de fin d'emploi. Nous avons examiné trois groupes d'employés: ceux qui nous avaient quittés, ceux qui étaient admissibles à la retraite dans les deux prochaines années et les nouveaux employés qui s'étaient joints à nous au cours des douze derniers mois.

**M. Chris Warkentin:** Avez-vous des données non scientifiques qui nous permettraient de savoir si les gens qui quittent l'agence vont travailler ailleurs à la fonction publique ou s'ils quittent tout simplement la fonction publique?

**Mme Lysanne Gauvin:** La principale raison pour laquelle les gens quittent l'agence, c'est qu'ils partent à la retraite. La deuxième raison, c'est qu'ils vont travailler pour un autre ministère.

**M. Chris Warkentin:** Si vous avez de l'information à ce sujet dans l'un de vos bureaux, nous serions curieux de savoir où les gens sont le plus susceptibles d'aller travailler et quels postes risquent davantage de passer à un autre ministère. S'agit-il surtout de vérificateurs, d'employés très scolarisés ou d'employés qui travaillent dans l'administration? C'est le genre d'information que nous recherchons.

**Mme Lysanne Gauvin:** Si vous regardez à la page 7 du dossier de présentation, nous donnons un peu d'information en ce qui concerne la cessation d'emploi pour nos employés à durée indéterminée. On y retrouve le pourcentage d'employés qui ont quitté l'agence pour travailler dans d'autres ministères, les raisons pour lesquelles ils ont quitté, et ensuite on a les départs à la retraite, qui est la colonne la plus élevée dans chacun de ces cas. Nous pouvons vous donner une répartition selon la région ou autrement, selon ce que vous souhaitez.

**M. Chris Warkentin:** Cela pourrait être intéressant pour nous. J'imagine qu'en Alberta la situation sera différente à celle que l'on retrouve dans d'autres régions. Je le sais étant donné mon expérience personnelle.

Je suis un député de l'Alberta et nous communiquons souvent avec le bureau d'Edmonton. Ce qui arrive inévitablement, nous téléphonons et demandons de parler à quelqu'un avec qui nous avons déjà traité, et nous apprenons que cette personne a été remplacée. Nous

savons que le roulement dans ce bureau représente un coût important, car chaque fois que nous appelons pour obtenir de l'information au sujet d'une vérification ou d'autre chose pour nos électeurs, on est en train d'expliquer à un nouvel employé ce que l'on avait expliqué à la personne qui occupait le poste auparavant et ce que l'on avait déjà expliqué à la personne avant elle, c'est tout simplement la réalité à l'heure actuelle dans cette région.

Je me demandais si de façon anecdotique vous aviez de l'information concernant les conseillers en rémunération au sein de votre agence. Avez-vous un roulement important? Avez-vous des problèmes à garder ces employés?

• (1015)

**Mme Lysanne Gauvin:** Seulement à Ottawa.

**M. Chris Warkentin:** C'est seulement à Ottawa, et j'imagine qu'il y a peut-être des raisons pour cela, des raisons dont nous avons entendu parler.

Pourriez-vous nous dire de mémoire si vous rémunérez vos employés de la même façon que les autres organismes ou ministères fédéraux?

**Mme Lysanne Gauvin:** Oui.

**M. Chris Warkentin:** Très bien, donc la rémunération est semblable. Ce que nous avons entendu dire, c'est qu'il y a d'autres sociétés d'État et d'autres organismes qui peuvent avoir la capacité d'embaucher.

**Mme Lysanne Gauvin:** Nous ne faisons pas partie de cette catégorie.

**M. Chris Warkentin:** Très bien. Merci beaucoup. Je vous remercie de votre témoignage.

**La présidente:** J'aimerais poser une question complémentaire. Avez-vous toujours des employés qui ont de la difficulté à recevoir leur chèque de paye en raison du taux de roulement élevé chez les conseillers en rémunération? Je sais qu'en 2005-2006, l'Agence du revenu du Canada avait beaucoup de difficulté à payer à temps ses employés embauchés pour une période indéterminée ou ses employés contractuels. Je me demande si vous avez réussi à corriger ce problème.

**Mme Lysanne Gauvin:** Je ne vais pas vous dire aujourd'hui que la rémunération se fait à 100 p 100, 100 p 100 du temps. Nous payons 43 000 personnes à différents moments. Il y en a que nous commençons à rémunérer; d'autres que nous arrêtons de rémunérer. Il y en a pour qui nous commençons et arrêtons à plusieurs reprises. Si quelqu'un fait des heures comprimées, cela génère une série d'opérations de paye. Si quelqu'un est en congé non payé, cela génère une autre série d'opérations de paye. La rémunération, je pense, est un domaine complexe, absolument, mais tout est fait dans les règles. Il n'y a pas beaucoup de marge de manœuvre. Les règles sont stipulées, et il faut les suivre.

Je crois que nous avons réussi à gagner la bataille pour ce qui est des problèmes que nous avons lorsque nous avons mis en place nos deux centres de rémunération. La transition culturelle a été difficile pour tout le monde visé. Je peux vous dire que le nombre de plaintes que je reçois personnellement a considérablement diminué. Si j'en reçois une à toutes les deux semaines à l'heure actuelle, c'est beaucoup. À une certaine époque, j'en recevais beaucoup plus, et nous nous y attaquions une à une. Il fallait passer en revue le dossier de rémunération de chaque employé, l'examiner et trouver le problème puis prendre des mesures correctives.

**La présidente:** À votre avis, le problème était-il causé par la centralisation des fonctions de rémunération à Ottawa et à Winnipeg? Je dirais qu'Ottawa est le plus gros problème, car c'est là qu'il y a le plus de roulement.

**Mme Lysanne Gauvin:** Vous avez tout à fait raison. C'est absolument le cas pour les deux questions. À Winnipeg, le marché est beaucoup plus stable pour les conseillers en rémunération. En fait, je n'ai pas fait d'étude à ce sujet, mais j'imagine que l'ARC est sans doute le principal organisme qui embauche des conseillers en rémunération à Winnipeg. À Ottawa, nous sommes une organisation parmi beaucoup d'autres, notamment TPSGC, qui ont une présence importante sur le plan de la rémunération.

**La présidente:** Je me souviens, à l'époque de la centralisation, d'avoir dit que ce n'était peut-être pas la meilleure chose que de centraliser votre fonction de rémunération à Ottawa en raison du roulement élevé et du coût élevé de la formation. Naturellement, les décisions ont été prises de toute façon, et nous avons eu ce problème majeur. Comme vous le savez, nous avons publié un rapport la semaine dernière sur cette question, car cela cause énormément de problèmes lorsqu'on a un employé contractuel qui travaille pendant trois semaines et qui ne se fait pas payer avant trois mois.

**Mme Lysanne Gauvin:** Oui, c'est inacceptable.

**La présidente:** C'est inacceptable, et je pense que tout le monde ici autour de la table est d'accord. Vous avez d'importants défis à relever.

Puis-je suggérer que vous envisagiez de relocaliser votre bureau centralisé d'Ottawa. Vous pourriez peut-être garder vos conseillers un peu plus longtemps.

**M. Charlie Angus:** À Sudbury.

**La présidente:** Cela pourrait être Sudbury ou ailleurs, mais pas à Ottawa. À l'époque, ils sont allés les chercher partout au Canada et ils allaient les centraliser uniquement à Ottawa, puis ils ont choisi de les centraliser à Winnipeg et à Ottawa. Il y a cependant des gens dans la région de l'Atlantique et partout au pays qui ont soit perdu leur emploi, soit été mutés, à Ottawa et à Winnipeg, au moment où la décision a été prise.

Nous allons maintenant donner la parole à M. Brown.

• (1020)

**M. Patrick Brown (Barrie, PCC):** Merci, madame Marleau.

J'aimerais aborder un peu plus en profondeur la question qu'a soulevée M. Angus. Est-ce que vous avez une idée approximative du nombre d'employés qui travaillent à l'extérieur des grands centres de Toronto et d'Ottawa?

**Mme Lysanne Gauvin:** Ah, bonté divine. Sudbury est un très grand bureau, mais je ne peux vous donner les chiffres globaux avec certitude.

Avons-nous avec nous les données pour chaque bureau?

**M. Claude Bourget (directeur général, Direction de la transformation des ressources humaines et de la gestion d'entreprise, Agence du revenu du Canada):** Nous ne les avons pas ici, mais nous les obtiendrons.

**Mme Lysanne Gauvin:** Sudbury est un assez gros bureau. Je dirais qu'il y a 1 500, 1 600 ou 1 800 employés à temps plein, selon le moment de l'année.

**M. Patrick Brown:** À Sudbury?

**Mme Lysanne Gauvin:** Oui, à Sudbury.

**M. Patrick Brown:** Globalement en Ontario, diriez-vous que la moitié des employés serait à l'extérieur d'Ottawa et de Toronto?

**Mme Lysanne Gauvin:** Il me faudrait regarder les chiffres; je ne le sais vraiment pas.

Nos quatre gros bureaux sont à Toronto. Nous avons un assez gros bureau à Hamilton également. Le bureau d'Ottawa — le bureau des services fiscaux, non pas l'administration centrale — est un assez gros bureau. Nous avons également un nombre considérable d'employés au Centre de technologie d'Ottawa.

Honnêtement, il me faudrait vous obtenir les chiffres.

**M. Patrick Brown:** Je pose la question car lorsque je pense à la géographie, je ne pense pas seulement à l'Est, à l'Ouest ou au Centre du Canada. Je suis curieux de savoir quels efforts ont été faits pour assurer la présence de l'ARC dans les petites villes, des villes de moins de 200 000 habitants. Vous pouvez peut-être nous parler des efforts que fait votre agence à cet égard.

**Mme Lysanne Gauvin:** Nous n'avons pas ouvert de nouveaux bureaux depuis des années, sauf pour les bureaux dont nous avons hérité et que nous avons accepté de garder ouverts lorsqu'il y avait la taxe de vente harmonisée avec trois des quatre provinces de l'Atlantique.

Bon nombre de nos bureaux se trouvent dans de petites localités. Nous avons un bureau à Prince George, en Colombie-Britannique, et à Penticton, qui n'est pas une ville d'un million d'habitants. Nous avons un bureau Red Deer et à Lethbridge, en Alberta; à Brandon, au Manitoba; à London, St. Catharines, Windsor et Thunder Bay; beaucoup de bureaux au Québec, notamment à Jonquière, Shawinigan et dans de petites localités comme Rouyn-Noranda; à Bathurst et Moncton, au New Brunswick; et à Sydney, en Nouvelle-Écosse. Nous avons donc des bureaux dans des petites localités et dans de plus grandes villes.

**M. Patrick Brown:** Je me souviens lorsque notre comité a abordé cette question auparavant, une chose qu'on nous a dite c'est qu'il semblait y avoir un taux de roulement moins élevé dans les petites villes et dans les régions rurales. Est-ce également votre impression?

**Mme Lysanne Gauvin:** Je dirais que cela dépend de l'endroit, honnêtement. Nous avons des bureaux comme celui de Halifax, qui est une assez grande ville, où il y a un niveau de stabilité assez élevé. Nous avons ensuite des bureaux comme celui de Charlottetown, qui est l'une de nos plus petites villes, et là encore le niveau de stabilité est assez élevé.

Je pense que cela dépend des possibilités et de l'environnement que l'on retrouve dans cette localité. Nous avons eu des cas, notamment dans notre bureau du centre-ville de Toronto, à certains moments donnés où le taux de roulement était assez élevé dans certains secteurs, puis il se stabilise pour toutes sortes de raisons.

Je ne dirais pas que c'est strictement lié au fait qu'il s'agit d'une grande ville plutôt que d'une petite municipalité, car nous avons un bureau à Winnipeg, qui est une grande ville, et ce bureau est très stable.

**M. Patrick Brown:** Merci.

**La présidente:** Merci.

Madame Bourgeois.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** J'ai deux brèves questions et un court commentaire.

Madame Gauvin, au Québec, on a des bureaux à Shawinigan et au Lac-Saint-Jean; vous en avez parlé plus tôt. Ces emplois sont-ils protégés?

• (1025)

**Mme Lysanne Gauvin:** Les employés à temps plein ont beaucoup de travail présentement. Pour l'instant, nous ne voyons pas ce qui pourrait avoir un effet négatif sur les employés à temps plein. L'agence continue de trouver des façons d'augmenter le travail des centres fiscaux, vu leur capacité.

Les centres fiscaux ont beaucoup évolué au cours des 10 ou 12 dernières années. Auparavant, on ne traitait que les données des T1 et des T2. La situation a beaucoup évolué depuis 15 ans, de sorte qu'une plus grande partie du travail requiert maintenant des employés qui travaillent toute l'année. Les changements se font tranquillement, d'année en année.

**Mme Diane Bourgeois:** Je voudrais revenir sur une question que je vous ai posée au début et qui porte sur le réseau de bureaux et d'installations de l'agence disséminés sur tout le territoire du Canada. Vous avez beaucoup de bureaux, et vos coûts d'exploitation doivent être faramineux.

**Mme Lysanne Gauvin:** Une part se situant entre 75 et 80 p. 100 du budget de l'agence est allouée aux salaires des employés. L'exploitation et l'entretien ne représentent qu'une petite part du budget total de l'agence.

**Mme Diane Bourgeois:** Il est normal qu'une proportion de 65 à 75 p. 100 du montant total alloué à un ministère soit réservée aux salaires. Je vous pose la question parce que si un ministère limitait ses activités sur un territoire, plusieurs nous disent que ce serait pour rationaliser ses coûts d'exploitation.

Or, ça semble être l'inverse pour vous. Vous offrez un service partout au Canada et vous devez gérer plusieurs bureaux. Vous utilisez peut-être 18 ou 20 p. 100 de votre masse budgétaire pour défrayer les coûts d'exploitation. On ne vous dit pas que c'est trop. Je voudrais que vous m'en parliez un peu. Comment fait-on?

**Mme Lysanne Gauvin:** Ce n'est pas une question qui nous pousse dans une direction ou une autre.

**Mme Diane Bourgeois:** Ces coûts vous posent-ils une difficulté?

**Mme Lysanne Gauvin:** Non. Nos employés travaillent dans les bureaux, mais plusieurs d'entre eux sont sur la route ou dans les locaux d'une entreprise, lorsqu'ils font des vérifications.

Il est certain qu'on doit entretenir le bureau, mais pour autant que je me souviens, ce n'est pas un problème qui a été soulevé à l'agence.

**Mme Diane Bourgeois:** J'ai une observation à faire.

Je n'ai pas pu envoyer ma déclaration de revenu, car j'ai un appareil sécurisé. Je suis allée sur votre site, et nulle part on me disait, avant de produire ma déclaration, de ne pas perdre mon temps si j'avais un appareil sécurisé.

**Mme Lysanne Gauvin:** On va prendre note de cela et le signaler.

**Mme Diane Bourgeois:** S'il vous plaît, car c'est très désagréable et frustrant. Heureusement, vous avez prolongé le délai d'envoi des déclarations de revenu, ce que le Québec n'a d'ailleurs pas fait.

**Mme Lysanne Gauvin:** Il est trop tard pour cet exercice fiscal, mais on en prend bonne note pour l'an prochain.

**Mme Diane Bourgeois:** Merci beaucoup.

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

On termine avec M. Angus.

[Traduction]

**M. Charlie Angus:** Merci beaucoup. Je n'ai que quelques petites questions pour conclure.

Comme je l'ai déjà dit, l'équipe de résolution des problèmes à Sudbury fait un excellent travail pour notre région. Je me demande cependant s'il y a déjà eu des discussions entre l'ARC et RHDSC quant à la possibilité d'envoyer quelques employés au comptoir de Service Canada où les gens peuvent s'adresser lorsqu'ils ont toutes sortes de problèmes.

• (1030)

**Mme Lysanne Gauvin:** Je ne le sais pas. Je ne peux pas vous aider. Nous pouvons tenter de vous obtenir l'information, mais je ne suis pas en mesure de répondre à cette question. Je suis désolée.

**M. Charlie Angus:** Merci.

J'ai une deuxième question. Nous avons entrepris cette étude car nous avons constaté que les taux de roulement dans les différents ministères étaient très élevés et parfois tellement élevés que cela en était inquiétant. Nous avons posé des questions pour savoir ce qui se passait, où est-ce que cela se passait et où les gens allaient. La plupart du temps, nous n'avons pas eu de réponse très claire et nous constatons à la suite de la présentation de ce matin que vous avez un effectif très stable, que vous comprenez très bien pourquoi et comment vous avez réussi à garder vos employés.

Je songe aux observations que vous avez faites en réponse à Mme Bourgeois au sujet de la stabilité de l'effectif, de l'investissement dans les employés, des possibilités de carrière et de la souplesse dont vous faites preuve à l'égard de ces employés. Y a-t-il un échange de pratiques exemplaires entre les différents ministères? Ou est-ce quelque chose qui existe dans votre propre silo et qui fonctionne bien, mais les autres ministères peuvent faire ce qu'ils veulent comme ils veulent?

**Mme Lysanne Gauvin:** Non. Nous échangeons de l'information et nos pratiques exemplaires et nous parlons des problèmes auxquels nous sommes confrontés, nous cherchons à obtenir des suggestions des autres organisations. Il y a un certain nombre de tribunes formelles et informelles pour cela. Parfois, nous allons chercher de l'information et parfois des organisations, d'autres ministères viennent nous voir. Je ferais cependant une petite mise en garde: ce qui fonctionne au sein d'une organisation ne fonctionne pas nécessairement dans une autre.

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

**La présidente:** Merci beaucoup.

[Français]

Madame Gauvin, on vous remercie.

Monsieur Bourget, on ne vous a pas posé beaucoup de questions, mais c'était important pour nous que vous soyez là.

Les autres ministères viennent-ils vous voir pour vous demander comment vous avez fait pour avoir des bureaux un peu partout? Ils devraient le faire.

**Mme Lysanne Gauvin:** Pas à ma connaissance.

**La présidente:** Merci beaucoup.

**Mme Lysanne Gauvin:** Je vous en prie.

**La présidente:** On va faire une courte pause.

[Traduction]

Nous allons faire une petite pause et nous reviendrons pour parler des travaux du comité.

- \_\_\_\_\_ (Pause) \_\_\_\_\_
- 
- (1035)

**La présidente:** Nous reprenons nos travaux.

Vous remarquerez que nous avons les résultats de notre séance du sous-comité de jeudi dernier. C'est ce qui a été convenu par votre sous-comité. Jusqu'à présent, nous n'avons aucun témoin prévu pour jeudi prochain.

**Mme Raymonde Folco:** Nous n'avons pas de séance de comité...?

**La présidente:** Le mardi d'ensuite nous recevons le directeur parlementaire du budget, et je pense que cela pourrait être très intéressant. Ensuite, le jeudi 15 mai, nous recevons la vérificatrice générale. Une partie du rapport qu'elle présente aujourd'hui comporte un chapitre sur la conservation des résidences officielles du gouvernement fédéral, de sorte qu'elle viendra nous parler de cela. Naturellement, nous pouvons également soulever la question de la comptabilité d'exercice.

**M. Daryl Kramp:** Pouvons-nous le faire?

**La présidente:** Oui, nous pouvons le faire. Je distribuerai la lettre.

**Mme Raymonde Folco:** Cela fera plaisir à M. Kramp. Il va être content maintenant jusqu'au mois prochain.

- (1040)

**La présidente:** Daryl et moi sommes ceux qui ont passé le plus de temps sur cette question. C'est notre dossier, ne riez pas de nous, c'est très important.

**M. Chris Warkentin:** C'est certain.

**La présidente:** Nous avons prévu d'examiner la question du processus d'acquisition du fédéral pour les séances suivantes, car c'est un processus assez complexe et il y a beaucoup de travail à faire dans ce domaine.

Il y a par ailleurs une lettre que nous avons reçue de la vérificatrice générale. Elle donne suite à une motion qui a été adoptée pour que nous lui envoyions une lettre pour qu'elle examine le contrat avec... J'ai oublié le nom de la compagnie. TPG n'a pas obtenu le contrat, mais une autre compagnie l'a obtenu et nous avons adopté une motion. Nous lui avons écrit pour lui demander d'examiner cette question. Elle a répondu en disant qu'elle n'allait pas examiner ce contrat à ce moment-ci, mais que son rapport contiendra un chapitre sur les acquisitions — pas cette fois-ci, mais peut-être à l'automne. La lettre a été envoyée par courriel.

Ce sont là certaines questions que nous avons examinées. Y a-t-il d'autres questions ou observations à ce sujet à ce moment-ci?

**M. James Moore (Port Moody—Westwood—Port Coquitlam, PCC):** Au sujet des acquisitions, je propose que nous regroupions les témoins afin de donner aux gens des créneaux d'une heure.

**La présidente:** Nous pouvons faire plus d'une chose en une journée.

**M. James Moore:** En général, lorsque nous tenons une séance, nous recevons deux témoins pendant la première heure et deux témoins pendant la deuxième heure. Il est plus logique de diviser la séance. Par exemple, nous pourrions réserver la première heure pour les témoins des petites et moyennes entreprises, et la deuxième pour les fonctionnaires du ministère intéressé. Le lendemain, nous

pourrions passer la première heure avec les entreprises qui souhaitent offrir des approvisionnements écologiques au gouvernement; ensuite, pendant la deuxième heure, nous pourrions entendre les fonctionnaires chargés de l'approvisionnement écologique. Nous aurions ainsi les études de cas du secteur, puis nous pourrions poser des questions aux fonctionnaires.

**Une voix:** Ça semble logique.

**La présidente:** C'est une bonne idée, c'est même une très bonne idée.

Si vous avez des noms à proposer, donnez-les maintenant au greffier et à l'attaché de recherche.

Monsieur Angus.

**M. Charlie Angus:** Si la réunion du 8 mai est libre, peut-être pourrions-nous avoir un survol du gouvernement sur les approvisionnements ce jour-là. Si nous voulons réaliser cette étude sur l'approvisionnement, il faudra entendre ce que toutes les parties ont à dire pour bien comprendre la réalité sur le terrain. Nous avons tous suffisamment d'expérience en comité pour savoir que si nous envisageons cette question du haut vers le bas, nous serons complètement submergés par plein de foutaises. Au bout du compte, nous n'en tirerons rien. J'aimerais avoir des exemples concrets des problèmes. J'aimerais savoir ce qui a été essayé et ce qui s'est passé exactement. Nous pourrions par la suite examiner toutes les facettes de la question. Mais si nous attendons jusqu'en juin, nous n'aurons pas entendu les témoins intéressants, et nous ne serons pas au bout de nos peines.

Selon les préoccupations ou les questions soulevées, nous pourrions probablement avoir presque fini à la fin de la session, en juin, et nous aurons en fait accompli quelque chose.

**La présidente:** L'idée, c'est que si nous n'avons pas terminé — ce qui est probable étant donné qu'il s'agit d'une étude assez difficile —, nous pourrions au moins déposer un rapport provisoire d'ici la fin de la session. Je pense qu'il est important de déposer quelque chose, même si c'est provisoire, pour que cette partie soit réglée; ensuite, nous pourrions revenir à l'automne, nous occuper de ce qui se sera passer ou prendre les mesures ultérieures nécessaires.

Nous avons déjà une bonne idée des approvisionnements. Voulez-vous le répéter? L'ombudsman des petites entreprises comparaitra. Il ne pouvait pas venir jeudi, de sorte que nous tentons de le convoquer pour le mardi 27 mai, ou... Nous voulons le convoquer parce qu'il s'occupe des petites entreprises. Le greffier me dit que sa présence est confirmée le 29 mai, de sorte que nous savons que nous allons le recevoir et qu'il nous parlera de son rôle.

Je ne suis pas certaine qu'il serait très utile de tenir une autre séance complète au sujet des approvisionnements, des aspects très arides des approvisionnements. Mais si c'est ce que souhaite le comité, nous pouvons absolument le faire. Nous avons déjà recueilli beaucoup de renseignements à ce sujet.

- (1045)

**M. Charlie Angus:** L'ombudsman ne peut pas comparaitre le 8 mai?

**La présidente:** Je veux que M. Le Goff vous parle de certains des documents qu'il vous enverra.

**M. Philippe Le Goff (attaché de recherche auprès du comité):** Je crois comprendre que le comité de direction s'est entendu pour envoyer le cadre juridique portant sur les approvisionnements à tous les membres du comité, le rapport du comité de la défense sur les approvisionnements militaires ainsi que la présentation de l'an dernier au comité par TPSGC, afin que le comité n'entende pas à nouveau ce qui a déjà été dit.

**La présidente:** D'accord?

Madame Bourgeois.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** J'apprécie beaucoup le rappel de notre chercheuse. Le processus d'acquisition des petites et moyennes entreprises est extrêmement important, mais il faut aussi privilégier les entreprises canadiennes et non les entreprises américaines qui ont un siège social au Canada. Cet aspect est extrêmement important.

Pas une semaine ne se passe sans qu'on fasse l'acquisition de matériel militaire. Toutes les acquisitions militaires de la Défense nationale sont hors du contrôle des parlementaires. Je veux qu'on s'assure que ces acquisitions respectent les normes, étant donné que plusieurs d'entre elles ne valent pas cinq cents. Qu'il suffise de penser aux fameux sous-marins. Il semble que cela pourrait se reproduire dans le cas de certains avions ou hélicoptères.

Je pense qu'il est important qu'on prenne le temps d'examiner tout cela, compte tenu des sommes qui sont en jeu.

**La présidente:** Je suggère qu'on lise le rapport du Comité de la défense nationale pour voir ce qu'il a recommandé.

**Mme Diane Bourgeois:** On pourrait faire cela aussi.

**La présidente:** Monsieur Kramp.

[Traduction]

**M. Daryl Kramp:** Merci.

J'aimerais que l'on s'en tienne à l'horaire proposé, tout simplement parce qu'on a demandé à notre attaché de recherche de nous donner une vue d'ensemble de certaines des questions que nous allons examiner. Je pense qu'il faut attendre son rapport, car sinon on risque de faire double emploi. Une fois qu'on aura reçu sa documentation, nous pourrions l'évaluer et en discuter. Je pense qu'à ce moment-là nous aurons une idée beaucoup plus claire de ce qu'il faut faire une fois qu'on aura reçu ces renseignements.

**La présidente:** Je pense que vous avez raison, monsieur Kramp.

Oui, madame Bourgeois.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Madame la présidente, si j'ai bien compris, après le dépôt du document des chercheuses, il semble ne rien avoir à l'ordre du jour pour le jeudi 8 mai. Cependant, j'aimerais qu'on revienne sur une motion de Mme Folco. Pourrait-on lire les documents? Les recevra-t-on bientôt, ou si on vous presse trop?

**M. Philippe Le Goff:** D'ici la fin de la semaine, vous devriez les avoir.

**Mme Diane Bourgeois:** D'accord. Ce qui m'importe, c'est que l'on puisse prendre un peu de temps pour revenir sur la question des passeports, la motion de Mme Folco.

**La présidente:** On pourrait peut-être faire cela cette semaine?

**Mme Diane Bourgeois:** Cette semaine?

**La présidente:** Si on est prêts, car on n'a pas encore discuté de la motion.

**Mme Diane Bourgeois:** Si possible et pour que personne ne se heurte, il m'importe aussi qu'on ait un plan bien structuré concernant le processus d'acquisition au gouvernement fédéral. Un beau plan qui comprenne l'heure, la date et la personne vous conviendrait-il?

**La présidente:** C'est un peu difficile de produire un plan pour jeudi, mais M. Le Goff a déjà un plan préliminaire.

**Mme Diane Bourgeois:** Si on s'occupe des passeports jeudi, vous aurez jusqu'au mardi 27 mai pour produire un plan. Est-ce que cela vous conviendrait?

**La présidente:** Oui.

**Mme Diane Bourgeois:** Merci beaucoup.

**La présidente:** D'accord.

[Traduction]

On passe maintenant à la motion de Mme Folco.

● (1050)

[Français]

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

Ma motion, qui a été distribuée à tous, se lit comme suit:

Que le Comité entreprenne une brève étude sur l'amélioration des services de Passeport Canada en régions.

Je pense que je n'ai pas vraiment besoin de vendre ma salade, et que ce que l'on veut faire est assez clair. Si la motion est adoptée et puisque jeudi matin on n'a pas prévu de sujet précis pour le moment, j'aimerais bien — et là, je mélange beaucoup de choses — qu'on puisse faire une seule rencontre pour voir ce que l'on a à faire et présenter un rapport très court avec quelques recommandations, ce qui devrait être suffisant.

**La présidente:** Merci.

Madame Bourgeois.

**Mme Diane Bourgeois:** Je veux juste dire que je l'appuie.

**La présidente:** Vous appuyez la motion.

Je vais demander à M. Le Goff si on lui donne assez de temps pour préparer quelque chose pour jeudi de cette semaine. C'est lui qui prépare tout cela pour nous.

**M. Philippe Le Goff:** C'est sûr qu'on a eu de l'information de Passeport Canada. La façon dont on voit cela est que la clé du problème des passeports a trait à la répartition du volume. Les régions urbaines sont bien desservies par les bureaux de Passeport Canada. Le problème est dans les régions plus éloignées ou rurales où il y a une charge qui me semble indue sur les bureaux des députés.

Lors de la réunion, des données ont été demandées auprès de Passeport Canada sur le volume, par code postal, des passeports traités. Cela semble être l'élément clé pour ouvrir un nouveau bureau. Le bureau de Kelowna a été ouvert sur la base du volume. À Sudbury, à Sherbrooke ou dans les autres bureaux, les données sont actuellement manquantes. On n'a pas de données à ce sujet, mais Passeport Canada devrait en fournir.

Si le comité veut faire des recommandations sur l'ajout de nouveaux bureaux ou de nouvelles organisations des services, cela devrait s'appuyer sur des données sur le volume.

**La présidente:** Madame Bourgeois.

**Mme Diane Bourgeois:** Madame la présidente, il faut être tout à fait conscient d'une chose. Je n'étais pas présente à la dernière rencontre mais, parce que ma fille a travaillé à Sherbrooke, je sais ce que cela représente que de remettre 10 000 passeports par année sans budget supplémentaire. Cela veut dire que le député de cette circonscription ne peut pas traiter d'autres dossiers. Il a trois personnes en permanence qui ne font que remettre des passeports. Pendant ce temps, le député ne peut pas s'occuper d'avoir du personnel supplémentaire ou de ses employés.

Compte tenu de nos budgets de circonscription, si on a trois ou six employés, ils n'ont pas le même salaire. Des employés payés à 28 000 \$ ou 30 000 \$ par année, c'est inacceptable. C'est dans ce sens que je dis que cela n'a pas de bon sens et que Passeport Canada, se fiant justement au volume de passeports par code postal, se rabat derrière cette idée. Toutefois, le bureau de député aide Passeport Canada à épargner de l'argent sur le dos des employés et sur la qualité des services qu'il donne. C'est pourquoi la proposition de Mme Folco est si importante.

[Traduction]

**La présidente:** Monsieur Kramp.

**M. Daryl Kramp:** Comme plusieurs autres collègues ici présents, dans mon bureau, on s'occupe beaucoup de passeports. Donc j'appuie cette motion. Je pense qu'on voit bien ce que Mme Folco veut faire. Ma seule inquiétude concerne l'opportunité de cette motion. Avant l'arrivée de Mme Folco au comité, on avait déjà analysé pas mal la question. Nous avons entendu beaucoup de témoignages de la part du ministre et de beaucoup de ses subalternes.

Je me demande si l'attaché de recherche pourrait résumer les témoignages qu'on a déjà entendus — ou peut-être faut-il le faire nous-mêmes. Ce serait un point de départ, car il faut savoir quels témoins on veut entendre.

Ciblons les problèmes les plus graves, et avançons sur l'étude de ces questions. Cependant, si on se donne un mandat trop large... et je ne veux pas réentendre les mêmes témoignages.

•(1055)

**La présidente:** Merci.

Madame Folco.

[Français]

**Mme Raymonde Folco:** Je suis complètement d'accord avec...

[Traduction]

**La présidente:** Je m'excuse, le prochain intervenant c'est M. Angus. Il est tellement tranquille là-bas.

**M. Charlie Angus:** Je suis studieux. Je peux vous dire que Soeur Frances Margaret ne m'a jamais dit ça quand j'étais à l'école primaire. C'est la raison pour laquelle j'ai des oreilles longues — on me les tirait tout le temps.

Je me demande s'il faut entendre des témoins à ce stade-ci, car je ne sais pas qui on inviterait à comparaître. Nous n'avons pas obtenu beaucoup de réponses de la part de M. Cossette. Il a fait beaucoup de promotion, mais il n'a pas répondu à nos questions.

Je pense que c'est à nos attachés de recherche de faire le prochain pas. Il faudrait les autoriser à poser des questions. Il y a des questions précises concernant chaque région auxquelles il faut avoir des

réponses. Par exemple, j'ai posé une question à M. Cossette concernant la décision d'éliminer Service Ontario comme fournisseur de services de passeport. J'ai appris qu'il n'y a aucune collectivité entre North Bay et Kenora le long de la Route 11 qui a un service de passeport. Et pourtant, on nous a dit qu'il y avait un service hors pair. Cette décision a été prise il y a deux semaines et elle a maintenant des répercussions importantes.

Je ne sais pas quels témoins on pourrait convoquer, mais j'aimerais que nos attachés de recherche posent la question à Passeport Canada pour savoir comment il entend combler cette lacune. Je suis sûr que d'autres régions du pays ont des questions semblables.

On peut regarder les réponses à ces questions dans le cadre d'un rapport préliminaire. À ce moment-là, nous pourrions décider s'il y a des témoins que nous voulons entendre.

[Français]

**La présidente:** Madame Folco.

**Mme Raymonde Folco:** Je pense qu'on est tous sur la même longueur d'onde, c'est-à-dire que j'avais demandé une brève étude, mais compte tenu de ce qui a été dit ici tout à l'heure, on pourrait demander à notre attaché de recherche de faire non seulement, comme on le dit en anglais, un *executive summary*, mais d'aller un peu plus loin, d'aller retirer dans ce qui a été dit par les témoins auparavant, les aspects qui touchent l'amélioration des services de Passeport Canada en région, et de nous faire un état de la situation. Ainsi, on pourrait, une fois qu'on aura lu l'état de la situation, revenir et décider où on veut aller. Je serais d'accord pour qu'on agisse ainsi. Je demanderais l'indulgence du comité et d'accepter cette motion conformément à ce que je viens de dire pour résumer les problèmes de plusieurs personnes. Je voudrais qu'on l'adopte afin que ça reste dans nos travaux, mais on serait d'accord pour poser cette question à notre attaché de recherche.

[Traduction]

**La présidente:** Je trouve que c'est une bonne idée, mais je vais voir ce qu'en pense l'attaché de recherche. Je pense qu'il ne pourra pas nous faire ce rapport d'ici jeudi. Il faut lui donner du temps pour faire ce travail.

On passe au vote sur la motion.

(La motion est adoptée.)

**La présidente:** Nous allons donner du temps à l'attaché de recherche pour faire ce travail. Nous n'allons pas nous réunir jeudi prochain, mais plutôt le mardi suivant.

Est-ce qu'il y a autre chose?

**Mme Raymonde Folco:** J'ai une réponse.

**La présidente:** Attendez un instant avant de partir. J'avais oublié.

Nous avons reçu une réponse de M. Wouters ou de M. Baird au sujet de la motion qui a été adoptée. Je pense que c'était votre motion, madame Folco?



**Mme Raymonde Folco:** Oui. J'ai la réponse, mais j'aimerais formuler des commentaires à ce sujet à l'intention des membres du comité. J'essaierai d'être brève — il y a autre chose également. Je le ferai en anglais, si vous me le permettez.

J'ai reçu une réponse qui, je pense, a été distribuée à tous les membres du comité dans les deux langues officielles. M. Wouters dit à la présidente qu'il ne peut pas nous donner de renseignements supplémentaires; il s'agissait d'une réunion du Conseil du Trésor lors de laquelle il y a eu des délibérations et des décisions au sujet de présentations portant sur le projet de rail léger d'Ottawa. Vous vous souviendrez que je lui ai posé une question à laquelle il ne pouvait pas répondre. J'ai dit: « Écoutez, je ne veux pas connaître la décision; je veux simplement connaître les dates des réunions et savoir qui y était présent. » La lettre que nous avons reçue ne me donne toujours pas cette information.

Je veux simplement souligner que la réponse de M. Wouters, datée du 17 avril, n'est pas satisfaisante. J'aimerais que notre attaché de recherche nous dise quels renseignements peuvent nous être transmis légalement au sujet des réunions du Conseil des ministres. Ensuite, nous pourrions rédiger une autre lettre et obtenir une réponse juridique de M. Wouters au sujet de ces réunions.

• (1100)

[Français]

**La présidente:** Monsieur Le Goff.

[Traduction]

**M. Philippe Le Goff:** Je le ferai.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Kramp.

**M. Daryl Kramp:** Si nous devons recommencer cette discussion, j'aimerais qu'une motion soit déposée. Je veux en discuter ici de façon ouverte, de même qu'avec le ministère, avant d'agir en ce sens.

**La présidente:** Elle demande à l'attaché de recherche de trouver ce qu'ils peuvent nous dire exactement. Si, du point de vue juridique, ils ne peuvent rien nous dire en raison de la confidentialité du Conseil des ministres, alors nous n'irons pas dans cette direction. Avant d'adopter une motion ou de rédiger une lettre, je pense que nous avons besoin d'une opinion pour savoir exactement ce qu'ils peuvent nous dire au sujet des réunions du Conseil du Trésor. Je pense que c'était sa question.

**M. Daryl Kramp:** Pourquoi ne pas simplement convoquer des témoins et leur demander? Nous pourrions demander à nos juristes parlementaires.

**Mme Raymonde Folco:** Très bien. Par la suite, selon ce que nous diront les témoins, je pourrai peut-être déposer une motion. Je suis d'accord pour déposer une autre motion plus tard. Ça me va.

**La présidente:** D'accord, très bien. Nous ne ferons rien d'autre pour l'instant. Nous ne pouvons rien faire d'autre que de nous pencher sur les détails juridiques.

Merci.

La séance est levée.

---





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

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

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

---

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

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