



Chambre des communes  
CANADA

## Comité permanent des comptes publics

---

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

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 15 avril 2008**

**Président**

L'honorable Shawn Murphy

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

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

## Comité permanent des comptes publics

Le mardi 15 avril 2008

•(1105)

[Traduction]

**Le président (L'hon. Shawn Murphy (Charlottetown, Lib.)):** Je veux souhaiter la bienvenue à tout le monde ici aujourd'hui, surtout les témoins.

La réunion est convoquée conformément au Règlement. Nous traiterons du chapitre 3, « La gestion des ressources humaines — Affaires étrangères et commerce international Canada ». Ce chapitre provient du *Rapport de la vérificatrice générale du Canada* de mai 2007.

Nous sommes très heureux d'accueillir au comité la vérificatrice générale, Sheila Fraser. Elle est accompagnée du vérificateur général adjoint Richard Flageole, ainsi que des directeurs principaux Marie Bergeron et Paul Morse. Nous avons également avec nous le sous-ministre et agent comptable du ministère des Affaires étrangères, Len Edwards. Il est accompagné par Michael Small, sous-ministre adjoint, Ressources humaines. Hélène Laurendeau, secrétaire adjointe, Relations de travail et opérations de rémunération, du Secrétariat du Conseil du Trésor est également présente.

Je veux souhaiter chaleureusement la bienvenue à tous les témoins au nom du comité.

J'ai cru comprendre, madame Fraser, que vous aviez une déclaration d'ouverture à faire. Je vous laisserai donc maintenant la parole.

**Mme Sheila Fraser (vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada):** Merci, monsieur le président.

Nous vous remercions de nous donner l'occasion de comparaître devant le comité pour discuter du chapitre 3 de notre rapport de mai 2007 sur la gestion des ressources humaines au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Comme vous l'avez mentionné, je suis accompagnée aujourd'hui de Richard Flageole, vérificateur général adjoint, et de Marie Bergeron et Paul Morse, directeurs principaux responsables de cette vérification.

Notre vérification visait à évaluer si Affaires étrangères et Commerce international Canada planifie convenablement ses ressources humaines et gère bien son effectif pour ce qui est du recrutement, de la dotation et de l'affectation du personnel canadien et des employés recrutés sur place pour réaliser son mandat. Je tiens à souligner que les travaux de vérification pour ce rapport ont été terminés à l'automne 2006. Nous ne sommes donc pas pleinement en mesure de commenter l'évolution de la situation depuis.

De toutes les questions que nous avons soulevées dans notre rapport, nous aimerions attirer votre attention sur les trois éléments suivants: la planification des ressources humaines, le recrutement et la dotation des postes, ainsi que les directives sur le service extérieur.

Au niveau de la planification des ressources humaines, nous avons constaté que le ministère ne disposait pas d'une vue d'ensemble des employés, des compétences et de l'expérience dont il aura besoin au

cours des prochaines années. À notre avis, il est essentiel que le ministère se dote d'un plan stratégique en matière de ressources humaines qui énonce les stratégies visant à combler les pénuries de personnel à court, à moyen et à long terme. Nous avons noté que 58 p. 100 des employés du groupe de la direction et 26 p. 100 de tous les employés seront admissibles à la retraite d'ici 2010. Le ministère risque ainsi de ne pas avoir les ressources humaines nécessaires pour réaliser son mandat efficacement.

En matière de recrutement et de dotation, le ministère n'était pas en mesure d'indiquer le nombre exact de postes vacants qu'il tentait de doter. Dans notre rapport, nous avons signalé que nous avons des doutes sur la fiabilité et l'utilité des données qu'on nous a fournies. Par exemple, même si le système d'information sur les ressources humaines faisait état d'un taux de vacances de 35 p. 100 en date du 31 mars 2006, le ministère l'estimait à 20 p. 100. De plus, ni les processus de recrutement ni ceux de promotion ne permettaient de trouver le nombre suffisant de personnes possédant les aptitudes et les compétences requises pour doter ces postes en temps voulu. Par exemple, quand le ministère a fait un concours de promotion pour les cadres supérieurs en avril 2005, seuls 39 des 370 candidats pré-qualifiés en fonction de leur expérience avaient été promus en mai 2006, soit plus d'un an plus tard.

[Français]

En ce qui concerne les affectations des employés permutants, soit ceux appelés à occuper un poste à l'administration centrale ou dans une mission à l'étranger, on avait constaté qu'un nombre élevé de personnes occupaient un poste intérimaire, et ce, pour des périodes plus ou moins longues. Au 31 mars 2006, par exemple, 116 employés qui ne faisaient pas partie du groupe de la direction occupaient ces postes à titre intérimaire.

Les employés permutants du ministère se trouvent en première ligne de l'exécution des programmes à l'étranger, et leur situation personnelle, tout comme celle de leur conjoint et de leur famille, est aussi touchée par l'évolution des circonstances. De nombreuses missions se trouvent dans des milieux qui se comparent défavorablement avec le Canada pour ce qui est du niveau de vie, de la sécurité, de la sûreté et des soins de santé.

Les directives du service extérieur visent à indemniser les employés pour les conditions de vie à l'étranger et à offrir des incitatifs pour les affectations difficiles. Elles sont négociées par le Secrétariat du Conseil du Trésor avec le Conseil national mixte. Nous avons constaté que ces directives n'avaient pas permis au ministère de réagir rapidement aux circonstances changeantes et aux problèmes qui en découlent pour les employés. La capacité du ministère d'affecter du personnel à l'étranger en était ainsi entravée.

À titre d'exemple, il aura fallu plus d'un an au sous-ministre pour obtenir la confirmation du Conseil du Trésor qu'il pouvait recourir aux pouvoirs qui lui étaient délégués en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques pour acheter des polices d'assurance-vie appropriées aux employés en affectation dans des pays en zone de guerre, tel l'Afghanistan.

L'emploi des conjoints constitue une autre question qui suscite depuis très longtemps une préoccupation particulière. À preuve, déjà en 1981, la Commission royale d'enquête sur la situation dans le service extérieur signalait ce problème. Les obstacles auxquels font face les familles affectées à l'étranger peuvent avoir une incidence importante sur elles ainsi que sur la prestation des programmes et services dans les missions. Avec l'augmentation du nombre de familles à deux revenus, la question de l'emploi du conjoint n'en est plus pressante.

D'autres ministères et organismes fédéraux qui doivent affecter du personnel à l'étranger sont également touchés par les contraintes découlant des directives. Malgré les préoccupations exprimées au fil des ans par notre bureau et divers intervenants, la question, qui interpelle le Secrétaire du Conseil du Trésor avec la participation active d'Affaires étrangères et Commerce international Canada ainsi que d'autres ministères et organisations, n'était toujours pas réglée au moment de notre vérification.

• (1110)

[Traduction]

Étant donné l'importance des questions soulevées dans notre rapport, nous encourageons le comité à demander au gouvernement de prendre des mesures concrètes afin de préciser qui est responsable de quoi, à établir des échéanciers clairs et à rendre compte régulièrement au Parlement des progrès réalisés à l'égard de nos observations et de nos recommandations.

Monsieur le président, cela conclut notre déclaration d'ouverture. Nous serions heureux de répondre aux questions des membres du comité.

Merci.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Fraser.

Monsieur Edwards, j'ai cru comprendre que vous aviez une déclaration d'ouverture à faire.

**M. Leonard Edwards (sous-ministre, ministère des Affaires étrangères):** Oui, monsieur le président. Merci beaucoup. Je veux présenter de nouveau Michael Small, qui m'accompagne aujourd'hui. Il est le tout nouveau sous-ministre adjoint des ressources humaines depuis le 1<sup>er</sup> avril.

Je suis très heureux de vous rencontrer aujourd'hui pour vous décrire les démarches que nous avons entreprises au MAECI au cours des 11 derniers mois pour répondre à l'examen de la gestion des ressources humaines du MAECI fait par la vérificatrice générale. Je vais également vous expliquer comment cette réponse sera accélérée par la transformation qui s'opère actuellement au ministère.

La vérificatrice générale a présenté son rapport en mai 2007. En juin, le gouvernement a déterminé que le MAECI serait parmi les 17 premiers ministères et organismes à faire l'objet d'un examen stratégique. Au MAECI, nous avons relevé le défi de l'examen stratégique en faisant un examen approfondi du ministère afin de déterminer ses activités essentielles et la manière selon laquelle il devrait organiser ses ressources en vue de mieux servir les Canadiens.

Cet examen a été ma priorité, ainsi que celle de ma collègue, la sous-ministre du Commerce international, et de toute l'équipe de gestion du ministère au cours des dix derniers mois. Maintenant que le Cabinet a approuvé nos plans de transformation et que ceux-ci ont été annoncés dans le budget 2008, nous sommes prêts à les mettre en application.

La transformation du ministère, monsieur le président, s'articule autour de six thèmes principaux. Le premier consiste à faire converger les ressources du ministère avec les priorités du gouvernement. Le deuxième consiste à renforcer notre principal atout en tant que ministère, à savoir notre plate-forme de missions à l'étranger. Le troisième consiste à améliorer les services offerts aux Canadiens qui ont besoin d'un passeport et d'assistance consulaire et qui cherchent des débouchés commerciaux. Le quatrième consiste à concentrer notre savoir-faire en matière de politiques sur les principales responsabilités en matière d'affaires étrangères et de commerce. Le cinquième consiste à améliorer nos mécanismes de reddition de comptes. Finalement, le sixième consiste à renouveler nos systèmes de gestion des ressources humaines et notre complément d'effectif.

Les travaux relatifs au dernier thème seront effectués par le MAECI dans le cadre du vaste processus de renouvellement de la fonction publique dirigé par le greffier du Conseil privé avec l'appui du premier ministre. Notre obligation de répondre aux conclusions de la vérificatrice générale relève directement de ce dernier thème et a pris une nouvelle ampleur en raison de celui-ci. Nous croyons que la réussite du renouvellement des ressources humaines sera essentielle à la réussite de chacun des cinq autres thèmes du programme de transformation. Nous pensons que nous avons réalisé des progrès importants dans certains domaines, mais il reste encore beaucoup à faire.

Premièrement, la vérificatrice générale a constaté l'année dernière que le ministère ne disposait d'aucun plan stratégique en matière de ressources humaines. Il en a maintenant un. Il a été approuvé par notre équipe de gestion en juin dernier et communiqué à tous les employés en octobre. Notre plan stratégique des ressources humaines pour 2007-2010 établit les besoins actuels et prévus du ministère en matière d'effectifs. Le plan sert maintenant de fondement à l'intégration de la gestion des ressources humaines à la planification des activités du ministère. Les deux seront axées sur les priorités du programme de transformation.

Nous passons maintenant à la prochaine étape du processus de planification. Nous avons chargé toutes nos missions de dresser leur propre plan des ressources humaines, qui fera état des facteurs locaux ayant une incidence sur notre capacité de recruter, de conserver et de former les employés recrutés sur place.

Deuxièmement, la vérificatrice générale a constaté que le manque de données sur la main-d'oeuvre nuisait à la planification et à la gestion des ressources humaines. Je suis d'accord. C'est encore une difficulté importante. L'été dernier, nous avons fait un investissement considérable dans l'amélioration de nos systèmes de données sur les ressources humaines en créant une grande équipe de projet de TI qui se consacre à cette tâche. Elle travaille activement à mettre à niveau le logiciel que nous utilisons afin de pouvoir passer à la version 8.9 de PeopleSoft, tâche qui se poursuivra jusqu'au milieu de 2009. Un conseil de gestion composé de tous les intervenants ministériels responsables de l'intégrité des données supervisera ce processus très important.

Troisièmement, la vérificatrice générale a constaté qu'il n'était pas viable de compter sur les méthodes traditionnelles de recrutement. Ma collègue, la sous-ministre du Commerce international, Marie-Lucie Morin, et moi sommes d'accord. Par conséquent, au cours de la dernière année, nos équipes de direction et nous avons eu recours à des méthodes de recrutement non traditionnelles, y compris un programme pancanadien de sensibilisation visant à expliquer ce que le ministère fait et ce qu'il offre aux Canadiens.

• (1115)

Plus particulièrement, nous expliquons aux jeunes Canadiens dans les universités pourquoi ils pourraient vouloir poursuivre une carrière au MAECI. Plus particulièrement, le Service des délégués commerciaux a mené une campagne très médiatisée l'automne dernier dans le cadre de laquelle des jeunes agents du SDC sont retournés dans leur université, et des techniques novatrices ont été utilisées, y compris des annonces sur le site Facebook, pour atteindre des recrues potentielles.

Dans le ministère, nous avons ouvert tous les concours pour les postes permutants du groupe FS à l'ensemble des employés du MAECI afin d'élargir notre bassin d'employés prêts à être affectés à l'étranger. Le mois prochain, pour la toute première fois, nous ferons des entrevues aux quatre coins du Canada et dans trois villes étrangères en vue d'embaucher de nouvelles recrues non seulement pour des postes FS permutants, — notre approche traditionnelle — mais aussi pour des postes de spécialistes en politiques CO et ES. Ce sont nos économistes et nos agents commerciaux. Cet automne, nous lancerons une vaste campagne nationale de sensibilisation et de recrutement afin d'embaucher une nouvelle cohorte d'agents commerciaux, économiques et administratifs au ministère des Affaires étrangères qui commenceront à travailler au printemps 2009, dans seulement un an.

Ces campagnes constitueront la première étape de la stratégie de dotation en personnel mise en oeuvre pour répondre aux besoins prévus dans notre plan stratégique des RH. Dans l'ensemble, ces méthodes ont fonctionné. En 2007-2008, lors du dernier exercice, nous avons fait des offres d'emploi pour une durée indéterminée à 294 nouvelles recrues possédant un diplôme postsecondaire, soit un peu moins de 10 p. 100 des 3 000 personnes ciblées par le greffier du Conseil privé pour l'ensemble de la fonction publique.

Quatrièmement, la vérificatrice générale a constaté que le ministère ne pouvait combler à temps ses besoins par voie de promotions. Nous sommes également d'accord avec elle à cet égard. Je crois que nous avons fait des avancées majeures dans ce domaine. Au cours de la dernière année, nous avons lancé ou conclu des processus de promotion pour chaque catégorie du groupe EX. Au total, 124 cadres ont été promus. Les résultats du processus de promotion des EX-2 seront divulgués sous peu. Nous venons tout juste de lancer de nouveaux exercices d'avancement pour les niveaux EX-1 et EX-5, et celui des EX-4 suivra bientôt. Aux niveaux EX-2 et supérieurs, tous les concours pour les postes permutants sont maintenant ouverts à l'ensemble de la fonction publique. Avec l'aide de la Commission de la fonction publique, nous avons mis au point une approche novatrice permettant de promouvoir les employés qui occupent des postes EX par intérim et qui ont montré qu'ils avaient un bon rendement à ce niveau pendant au moins deux ans. Cela a permis de nommer 45 nouveaux EX-1, et 15 autres nominations sont prévues pour bientôt. Nous avons donc considérablement dépassé l'objectif établi dans notre plan stratégique pour 2007-2008, qui était d'embaucher 34 nouveaux EX.

Pour ce qui est des postes inférieurs au niveau EX, nous avons procédé à la plus importante vague de promotions du ministère aux

postes permutants de tous les niveaux du groupe FS. En tout, 469 agents ont reçu une promotion. De plus, nous avons embauché 124 nouveaux agents FS dans la filière politique et commerciale, ainsi que 39 nouveaux agents de la gestion et des affaires consulaires dont nous avons grandement besoin pour reconstituer notre équipe permutante à partir des échelons inférieurs.

[Français]

Cinquièmement, la vérificatrice générale a constaté que « le processus d'affectation ne [produisait] pas les résultats escomptés ». Une grande partie de cette section du rapport porte sur le grand nombre d'employés qui sont affectés par intérim à des postes supérieurs à leur classification. Selon moi, les affectations intérimaires peuvent être une excellente façon de former les employés prometteurs et de combler des besoins spécialisés, particulièrement en ce qui a trait aux postes permutants du service extérieur, et nous continuerons par conséquent d'y avoir recours.

Cela dit, au cours de la dernière année, nous avons toutefois réduit le nombre d'affectations intérimaires, en promouvant un grand nombre des employés occupant des postes EX par intérim, en procédant à des processus de nomination et en étant plus vigilants dans le processus d'affectation en cherchant d'abord à pourvoir aux postes par des employés de même niveau. Les procédures d'affectation sont maintenant beaucoup plus transparentes à l'égard des employés, et les décisions prises sont beaucoup mieux documentées. Toutes les affectations du service extérieur font l'objet d'un examen par un comité de surveillance composé de directeurs généraux qui veille à ce que tous les besoins ministériels soient comblés et que les normes soient respectées, particulièrement en ce qui concerne les nominations intérimaires.

Sixièmement, la vérificatrice générale a constaté que « les exigences en matière de langues étrangères [n'étaient] pas respectées ». Malheureusement, c'est toujours le cas. Notre comité des langues étrangères a adopté une nouvelle procédure visant à mieux déterminer quels postes à l'étranger nécessitent divers degrés de maîtrise d'une langue étrangère, mais nous devons faire des investissements importants dans les postes de formation linguistique et dans le remplacement des employés qui suivent une formation linguistique, afin que le rendement atteigne un niveau satisfaisant. Ce sera un défi considérable pour le programme de transformation du ministère.

Septièmement, la vérificatrice générale a constaté que « la gestion des employés recrutés sur place ne [recevait] que peu d'attention ». Pour être plus précis, quoiqu'il s'agisse d'une responsabilité importante pour nos équipes de gestion des missions à l'étranger, la gestion des employés recrutés sur place reçoit relativement peu d'attention à Ottawa, où de trop nombreuses décisions concernant ces employés recrutés sur place sont centralisées.

On y accordera beaucoup plus d'attention au cours des prochaines années grâce à la création, ce mois-ci, du Secteur de la plateforme internationale. Ce nouveau secteur cherchera à réaliser des économies en créant des noeuds de services et des réseaux à l'étranger, ce qui constituera un élément important du programme de transformation du ministère. Nous examinons actuellement notre modèle de service en ce qui concerne les employés recrutés sur place afin de trouver une façon de faire plus souple et décentralisée. Entre-temps, nous avons lancé une opération de mise à jour des nombreux manuels désuets régissant l'emploi du personnel recruté à l'étranger. Un contrat est actuellement en cours pour consolider nos 23 manuels dans nos missions aux États-Unis, et un autre contrat portant sur la mise à jour des manuels dans 69 autres missions est maintenant en appel d'offres.

[Traduction]

Huitièmement, la vérificatrice générale a constaté qu'il y avait peu de flexibilité pour indemniser le personnel ou lui fournir des incitatifs pour vivre à l'étranger. Je suis parfaitement d'accord. Le MAECI trouve depuis longtemps que les Directives sur le service extérieur ne traduisent plus les besoins réels des familles canadiennes et que leur processus de négociation est trop rigide pour répondre au changement rapide des conditions dans lesquelles doivent vivre les employés à qui nous demandons de représenter le Canada à l'étranger.

Nous nous réjouissons du fait que le Conseil du Trésor se soit engagé à diriger un partenariat entre des ministères et organismes afin de déterminer toutes les difficultés associées à l'affectation de fonctionnaires à l'étranger. Entre-temps, le Conseil du Trésor m'a autorisé, en ma qualité d'administrateur général, à contracter une assurance en cas de mort ou de mutilation accidentelles pour les employés affectés en Afghanistan. De plus, au début de l'année, le Conseil du Trésor nous a autorisés à verser des indemnités pour risques particuliers aux employés affectés à Kaboul et à Kandahar. Nous n'avons cependant pas encore trouvé de façon d'indemniser suffisamment les familles des employés affectés aux États-Unis pour les dépenses personnelles supplémentaires qu'elles engagent.

Finalement, la vérificatrice générale a constaté que les obstacles à l'emploi des conjoints étaient dissuasifs à l'égard d'un travail à l'étranger. Cette constatation ne surprendra pas les ménages à deux revenus qui envisagent une affectation à l'étranger avec un seul revenu. Outre les difficultés, et souvent l'impossibilité, de trouver du travail dans une culture et un pays étrangers, les conjoints rencontrent également des obstacles dans l'obtention de prestations d'emploi à leur retour au Canada lorsqu'ils commencent à se chercher un emploi.

Mon ministère s'est engagé à faire tout en son pouvoir, dans les limites de ses moyens et de son mandat, pour aider les conjoints de ses employés à gérer les interruptions que subissent leur carrière en raison de leur appartenance à des familles permutantes. Nous aimerions profiter de l'examen exhaustif entrepris récemment par le Conseil du Trésor pour aborder la question de l'emploi des conjoints.

En conclusion, monsieur le président, je vous remercie de m'avoir donné l'occasion de m'adresser à vous aujourd'hui et d'expliquer ce que nous avons fait en réponse au rapport de la vérificatrice générale. Je vous garantis que l'amélioration de la gestion des ressources humaines conformément aux conclusions de la vérificatrice générale est une partie importante de mon travail au ministère et qu'elle sera essentielle à la réussite de la stratégie de transformation du MAECI.

Merci.

● (1125)

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Edwards.

Madame Laurendeau, j'ai cru comprendre que vous aviez une déclaration d'ouverture à faire.

**Mme Hélène Laurendeau (secrétaire adjointe, Relations de travail et opérations de rémunération, Secrétariat du Conseil du Trésor):** Oui, je ne parlerai pas très longtemps.

Monsieur le président et mesdames et messieurs les membres du comité, je vous remercie pour cette occasion de vous entretenir aujourd'hui de la réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor ou SCT au rapport de mai 2007 de la vérificatrice générale du Canada.

Parmi les nombreuses recommandations qui ont été examinées par M. Edwards, la vérificatrice générale a demandé au SCT de collaborer pleinement avec le MAECI ainsi qu'avec d'autres ministères et organismes à la réalisation de certaines choses.

Premièrement, il fallait diriger un examen exhaustif des défis que pose l'affectation d'employés à l'étranger et veiller à la mise en place de mécanismes permettant aux ministères et organismes de réagir aux circonstances changeantes qui affectent le déploiement de personnel partout dans le monde.

[Français]

Le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international ont tous deux accepté cette recommandation. Ils se sont conjointement engagés d'abord à établir un partenariat avec les principaux ministères et organismes concernés. Ensuite, ils élaboreront et mettront en oeuvre un plan d'action.

J'ai d'ailleurs le plaisir de vous annoncer aujourd'hui que ce partenariat a bel et bien été établi. Nous avons donc mis sur pied un comité interministériel pour l'examen de la fonction publique à l'étranger, qui est coprésidé par le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Ce comité comprend aussi des représentants des quatre principaux ministères qui comptent des employés oeuvrant à l'étranger, c'est-à-dire Citoyenneté et Immigration Canada, l'Agence canadienne de développement international, le ministère de la Défense nationale et la Gendarmerie royale du Canada.

[Traduction]

J'aimerais remercier le MAECI au nom du SCT de sa collaboration remarquable à tous les aspects de la création du comité.

Le mandat du comité interministériel a été élaboré et approuvé. Les membres du comité en ont reçu une copie, et le travail a commencé. Le comité interministériel s'est déjà réuni deux fois, et je suis heureuse de souligner les progrès qu'il a déjà réalisés au chapitre de l'élaboration des activités qu'il mènera et de l'orientation qu'il suivra.

Le comité a créé deux groupes de travail: le premier, qui est présidé par le SCT, s'occupe des données démographiques sur l'effectif; et le deuxième, qui est présidé par le MAECI, examinera les besoins opérationnels.

À la fin de janvier, plus de 1 570 fonctionnaires fédéraux canadiens de l'administration publique centrale travaillaient à l'extérieur du Canada. Environ le tiers d'entre eux ne travaille pas pour le MAECI. Chaque année, au moins 100 millions de dollars sont consacrés aux paiements visant à répondre aux besoins particuliers d'employés qui desservent le Canada à l'étranger.

Le groupe de travail chargé des données démographiques recueillera des données sur les fonctionnaires qui desservent le pays à l'étranger, qu'il s'agisse d'employés qui travaillent à l'étranger dans le cadre d'une seule affectation ou d'employés qui font carrière dans le service extérieur. Le comité se penchera également sur les défis auxquels font face les personnes à charge de ces employés, y compris leurs conjoints. Pour le moment, malheureusement, la plupart des renseignements dont nous disposons sont empiriques. C'est pourquoi nous devons recueillir des données. Les données recueillies constitueront donc le point de départ dont nous avons absolument besoin pour fournir des solutions adéquates et viables, ce que nous nous sommes engagés à faire.

Le deuxième groupe de travail, celui chargé des besoins opérationnels, examinera les besoins opérationnels immédiats et futurs à l'étranger. Il procédera notamment à l'évaluation de la manière dont les Directives sur le service extérieur (DSE) répondent aux besoins des fonctionnaires admissibles aux affectations à l'étranger dans le but de cerner des occasions de répondre aux besoins changeants ou urgents.

Encore une fois, pour être en mesure de prendre des décisions judicieuses, nous devons disposer de renseignements de qualité, et ce groupe de travail devrait fournir un fondement solide permettant l'élaboration de solutions viables.

• (1130)

[Français]

Nous sommes convaincus que les travaux du comité interministériel constituent une première étape importante vers l'atteinte d'une solution à long terme. Ils nous donneront également l'occasion de recueillir les données dont nous avons besoin pour bien analyser la situation et trouver des solutions viables qui répondront aux défis auxquels font face les ministères et les organismes à l'égard de la dotation de postes à l'étranger.

Le comité interministériel doit d'abord établir les éléments de base qui permettront de prendre des décisions qui seront fondées sur des faits dans le cas de préoccupations courantes et futures.

[Traduction]

Il faudrait noter que les DSE font actuellement l'objet d'une révision. Les DSE sont élaborées conjointement par l'employeur et les agents négociateurs du Conseil national mixte et sont réputées faire partie des conventions collectives.

La révision porte principalement sur le remaniement des DSE afin qu'elles répondent mieux aux changements démographiques. D'autres priorités consistent à accroître l'efficacité des DSE ainsi qu'à rationaliser et à simplifier le langage afin d'assurer leur application uniforme dans les divers secteurs où elles sont utilisées. Nous espérons que cette révision sera terminée au cours du printemps. La date cible est juin 2008. L'amélioration des DSE fait partie de la solution viable à long terme, et nous croyons que nous sommes sur la bonne voie pour obtenir de bons résultats avec cette révision.

Monsieur le président, voici qui met un terme à mon intervention. Je serai heureuse de répondre à vos questions.

**Le président:** Merci beaucoup, madame Laurendeau.

Chers collègues, nous passons maintenant au premier tour de table. Chaque membre disposera de sept minutes.

La première tranche de temps sera allouée au député libéral, M. Wrzesnewskij. Il disposera de sept minutes.

**M. Borys Wrzesnewskij (Etobicoke-Centre, Lib.):** Merci, monsieur le président.

En cette époque de mondialisation croissante et rapide, nos ambassades et les bureaux commerciaux de leurs sections consulaires ont un rôle crucial à jouer au Canada. Il est décourageant de constater, lorsqu'on lit le rapport, qu'il y a des problèmes importants en matière de ressources humaines. Ils semblent porter sur deux aspects. Premièrement, nous avons un taux d'attrition qui dépasse notre taux de recrutement, et, deuxièmement, nous engageons des gens qui n'ont pas les compétences adéquates pour pourvoir les postes.

Quand j'examine la pièce 3.1 dans le rapport de la vérificatrice générale, sous « Exigences en matière de langues étrangères », il est indiqué « Langue locale requise pour certaines affectations ». La connaissance de la langue n'est pas requis pour tous les postes à l'étranger.

Puis, au paragraphe 3.63, la vérificatrice générale signale que seulement 16 p. 100 des personnes occupant des postes qui exigent la maîtrise d'une langue étrangère répondent aux exigences linguistiques de leur poste. En effet, parmi les titulaires de ces postes, seulement 33 p. 100 ont subi une évaluation de leurs connaissances linguistiques.

Je constate également que, parmi les démocraties occidentales, nous avons le plus haut taux d'embauche d'employés locaux. Je suis surpris que certaines démocraties occidentales sont mieux en mesure de placer du personnel. J'ai visité de nombreux pays et beaucoup d'ambassades, et ils étaient capables de trouver des employés qui parlaient la langue locale. Pourtant, au Canada, un pays multiculturel, où il suffit d'aller dans les centres urbains pour entendre toutes les langues du monde, on ne peut pas trouver de recrues pour ces postes cruciaux.

Est-ce un problème propre à votre ministère? Y subsiste-t-il encore une attitude fermée et élitiste en matière de recrutement ou cela est-il attribuable à la même attitude que j'ai rencontrée dans les pays de l'ancien bloc de l'Est lors de l'établissement des ambassades? En effet, je me suis fait dire à maintes reprises que nous ne pouvions pas nommer des gens qui venaient des ces endroits aux postes les plus importants, car nous ne connaissions pas les préjugés qu'ils pouvaient avoir.

J'aimerais que vous répondiez à cette question. Comment est-il possible que nous avons ces problèmes de recrutement quand nous avons un si grand bassin de personnes qualifiés au Canada? Les attitudes ont-elles changé depuis le début des années 1990 quand j'ai entendu des membres du MAECI dire à plusieurs reprises que nous ne pouvions pas nommer des gens de ces communautés aux postes les plus importants dans les ambassades, car ils pouvaient avoir des préjugés?

• (1135)

**M. Leonard Edwards:** Merci, monsieur le président.

Je répondrai à cette question. Il y a plusieurs points qui ont été soulevés, et je tenterai d'aborder quelques-uns d'entre eux.

Avant de répondre à la question, toutefois, j'aimerais répondre à votre affirmation selon laquelle nous avons des problèmes à attirer des gens au ministère et nous ne sommes pas en mesure d'avoir un taux de recrutement supérieur à notre taux d'attrition. Ce n'est pas vrai. En effet, pendant l'année qui s'est terminée en 2007, nous avons recruté approximativement 600 employés et approximativement 330 sont partis. Notre taux de recrutement est donc supérieur à notre taux d'attrition.

Cela ne change évidemment pas le fait qu'il est extrêmement difficile de nos jours d'attirer de bons employés. L'ensemble de la fonction publique fait face à de la concurrence de la part du secteur privé, entre autres. Par conséquent, comme la vérificatrice générale l'a signalé dans son rapport, il nous faut absolument trouver des méthodes non traditionnelles de recruter et d'attirer des employés. C'est ce que nous tentons de faire, et j'ai tenté d'expliquer dans ma déclaration d'ouverture que nous allions dans cette direction.

Pour ce qui est du type de personnes que nous engageons, je dois dire que je n'ai pas observé, au cours du temps que j'ai passé au ministère, des règles interdisant l'embauche de personnes provenant de certains pays. Il est possible que des personnes pensent de cette manière, mais nous n'avons certainement aucune restriction à cet égard. En fait, c'est plutôt le contraire. Nous désirons réellement engager des néo-Canadiens, des Canadiens qui sont membres de minorité visibles et qui peuvent faire bénéficier le service extérieur canadien de leur bagage culturel et linguistique, entre autres. Lorsque nous procédons à des campagnes de recrutement dans l'ensemble du pays, nous sommes très ouverts à l'idée de recruter ce type de personnes. En effet, je dirais même qu'elles sont l'avenir de notre service extérieur.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Cette dernière remarque est encourageante.

**M. Leonard Edwards:** Et également du ministère, pas seulement du service extérieur.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Il serait encourageant de voir ce changement d'attitude, mais avez-vous des chiffres qui confirment ce fait? Avez-vous des chiffres qui peuvent nous montrer combien de gens provenant de milieux divers il y a dans les échelons supérieurs de la diplomatie et si des efforts sont faits afin de les placer dans nos postes les plus difficiles, surtout ceux assortis d'exigences linguistiques?

**M. Leonard Edwards:** Je n'ai pas l'information devant moi, mais je serais prêt à la fournir au comité. Cela prendrait un peu de recherche.

Je peux vous fournir quelques exemples. Je pense tout de suite à notre ambassadeur en Afghanistan, Arif Lalani, qui est d'origine moyen-orientale et qui connaît la région. C'est un jeune fonctionnaire admirable qui provient du bassin dont vous parliez.

Le fait est que, malgré nos efforts pour engager des néo-Canadiens et des Canadiens des nouvelles communautés, cela prend un certain temps pour qu'ils atteignent les niveaux supérieurs des organisations. Dans le cas de M. Lalani, je crois qu'il a probablement été engagé au début des années 1990. Nous avons un grand nombre de Canadiens membres des minorités visibles qui assumeront les postes supérieurs. Cependant, nous sommes maintenant entravés, je crois, par le fait que nous n'avons pas obtenu dans les années 1980 les taux de recrutement qui étaient nécessaires pour mener ces personnes aux niveaux supérieurs.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Merci beaucoup.

J'invoque rapidement le Règlement. Pouvez-vous confirmer que vous fournirez les statistiques demandées?

**M. Leonard Edwards:** Nous le ferons.

**M. Borys Wrzesnewskyj:** Merci.

**Le président:** Merci.

Monsieur Sweet, vous avez la parole.

**M. David Sweet (Ancaster—Dundas—Flamborough—Westdale, PCC):** Y a-t-il des copies imprimées des déclarations d'ouverture de nos témoins?

**Une voix:** Oui, ici.

**M. David Sweet:** Je suis désolé, je ne les ai pas reçues.

**Le président:** Nous nous assurerons que vous les recevrez toutes, monsieur Sweet.

Merci beaucoup, monsieur Wrzesnewskyj.

Monsieur Laforest, sept minutes.

• (1140)

[Français]

**M. Jean-Yves Laforest (Saint-Maurice—Champlain, BQ):** Merci, monsieur le président.

Bonjour à vous tous. Ma première question s'adresse à Mme Fraser.

Dans votre rapport, vous identifiez plusieurs facteurs et de graves problèmes en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Vous parlez de méthode de recrutement erratique, de système de promotion inefficace, de problèmes sur le plan des langues étrangères et de la gestion du personnel. C'est quand même un portrait assez sombre.

Quel est, selon vous, le principal problème? Vous avez aussi parlé de l'absence d'un plan global.

**Mme Sheila Fraser:** Dans notre déclaration d'ouverture, nous avons essayé de nous concentrer sur les trois problèmes que nous considérons comme étant les plus importants, soit la question d'un plan stratégique, la gestion des ressources humaines et l'information au sujet des ressources humaines, afin qu'on puisse savoir qui sont les gens qui travaillent au ministère et qu'on ait un portrait plus exact des postes vacants, par exemple, et du nombre de postes intérimaires. Il faudrait qu'on ait ces renseignements. L'autre problème touche toute la question des directives à l'étranger, les conditions monétaires et autres.

**M. Jean-Yves Laforest:** C'est difficile de comparer ce ministère à d'autres, mais dans les vérifications que vous faites, il arrive souvent que vous constatiez qu'il y a un manque de planification, que ce soit dans le domaine des ressources humaines ou dans un domaine de gestion autre celui des ressources humaines. Dans ce cas particulier, il me semble évident que l'absence de ce plan n'a sûrement pas aidé.

**Mme Sheila Fraser:** Le député a complètement raison. Nous croyons que le fait qu'il n'y ait pas de plan est une faiblesse importante. Nous sommes heureux qu'on en ait fait un depuis. Je dirais aussi que le ministère des Affaires étrangères n'était pas le seul à ne pas avoir de plan. C'est particulièrement important pour des ministères comme celui des Affaires étrangères et celui de la Défense, où le mode traditionnel était de voir des personnes qui étaient à un niveau plus bas dans l'organisation gravir des échelons. Il y avait très peu d'entrées latérales. C'est donc plus critique encore que l'on ait une bonne vue d'ensemble des nouveaux modes de recrutement, etc., pour faire face à l'exode qui se produira prochainement.



**M. Jean-Yves Laforest:** Ma prochaine question s'adresse à M. Edwards.

Vous nous avez dit dans votre déclaration d'ouverture que vous avez maintenant un plan. J'ai de la difficulté à comprendre comment il se fait — c'est un peu pour cette raison que je parlais d'autres ministères — que dans un ministère, peu importe lequel car c'est assez important, il faille une vérification du Bureau du vérificateur général pour en arriver à mettre en place un plan stratégique, entre autres pour le recrutement du personnel. Je ne comprends pas pourquoi vous ne l'avez pas fait avant.

Vous parlez au nom du ministère. Vous n'étiez pas en poste depuis bien longtemps, mais il reste que je me demande comment il se fait qu'on n'y ait pas pensé. Vous dites aussi que vous avez maintenant un programme qui vise davantage des méthodes non traditionnelles de recrutement. Dans un ministère comme celui-là, n'aurait-on pas dû penser bien plus tôt que les méthodes traditionnelles pour recruter du personnel ne sont pas adéquates? Il me semble que l'emploi est différent, donc, il faut chercher autrement. Je vous pose la question.

**M. Leonard Edwards:** D'abord, en ce qui concerne la question d'un plan des ressources humaines, je suis d'accord que normalement, les ministères du gouvernement doivent avoir un tel plan. Nous avons eu un plan auparavant, mais il n'était pas assez complexe, pas assez bien conçu ou assez bien formulé pour répondre à nos besoins actuels.

C'est la même chose pour le recrutement. Nous avons eu, pendant les dernières 50 années, un système de recrutement au Canada. À chaque automne, nous avons eu des examens pour recruter des agents du service extérieur. Nous avons eu quelque 5 000 à 6 000 postulants chaque année, mais nous avons ciblé les agents du service extérieur. Maintenant, nous devons ouvrir nos portes et notre campagne de recrutement aux autres groupes d'employés.

• (1145)

**M. Jean-Yves Laforest:** Dans le processus de préparation d'un tel plan stratégique, il y a une étape où vous devez identifier vos forces et vos faiblesses. Cette étape vous a-t-elle permis de constater que vos faiblesses étaient vraiment conformes à celles que la vérificatrice a soulevées dans son rapport? Y a-t-il d'autres faiblesses que celles qui ont été soulevées?

**M. Leonard Edwards:** À l'étape précédente ou maintenant?

**M. Jean-Yves Laforest:** Je parle de celui que vous venez de faire. Quand vous faites une analyse pour faire un plan stratégique, cela doit comprendre une étape où on identifie les forces et les faiblesses.

**M. Leonard Edwards:** Oui, bien sûr.

**M. Jean-Yves Laforest:** Avez-vous retrouvé, dans l'analyse qui a été faite au ministère, des faiblesses supplémentaires à celles que la vérificatrice a identifiées, pour être en mesure d'agir, d'être proactifs?

**M. Leonard Edwards:** Dans ce plan que j'ai mentionné dans mes remarques, nous avons trouvé les forces et les faiblesses, comme vous l'avez dit, et c'est à cause de ces faiblesses que nous avons décidé de recruter dorénavant des employés dans des postes autres que le service extérieur: des agents commerciaux, des agents économiques, etc. C'est à cause de ces faiblesses, que nous avons identifiées pendant le processus d'élaboration de ce plan, que nous avons décidé de faire cela.

**M. Jean-Yves Laforest:** Pourrait-on obtenir une copie de ce plan global, pour être en mesure de bien comprendre?

**M. Leonard Edwards:** Oui, bien sûr.

**M. Jean-Yves Laforest:** Merci, monsieur le président.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Laforest.

Monsieur Sweet, vous avez sept minutes.

**M. David Sweet:** Merci, monsieur le président.

Je veux d'abord poser une question à M. Edwards.

La raison pour laquelle j'avais besoin d'entendre vos remarques est que je ne croyais pas avoir entendu le mot « sécurité » dans les six principaux thèmes. Je pense que cela devrait être l'une de nos principales priorités, surtout pour les employés locaux de nos bureaux consulaires à l'étranger. Je suis certain qu'il y a eu un incident, et il y en a peut-être eu plusieurs par le passé, de compromission d'ordinateurs dans les bureaux consulaires par des anciens membres ou des membres actuels du personnel.

Les paragraphes 3.66, 3.70 et 3.71 du rapport de la vérificatrice générale me préoccupent donc grandement. J'ai constaté qu'on ne fait absolument rien pour surveiller les employés locaux, à un point tel qu'on peut lire au paragraphe 3.71: « Nous avons remarqué que, ces dernières années, la Direction générale n'avait visité que quatre missions par an en moyenne. »

Si vous envisagez tout cela, en plus du fait qu'il ne soit pas rare que des gens se rendent dans nos bureaux de circonscription pour parler de leurs préoccupations concernant la façon dont certains membres de leur famille ont été traités dans quelques-uns de nos bureaux, est-ce que vous ne vous inquiétez pas actuellement de la sécurité de ces bureaux? Et que faites-vous, dans le cadre de votre plan, non seulement pour recruter des gens qualifiés, car il y a en une grande quantité, mais également pour vous assurer que ces personnes ne posent pas de danger pour la sécurité?

**M. Leonard Edwards:** Je crois que votre question porte sur notre personnel local, si j'ai compris correctement. Quand nous engageons des employés locaux, nous le faisons de la même manière que nous engageons le personnel canadien. C'est un processus concurrentiel. Nous faisons paraître des annonces et nous procédons à des entrevues, entre autres, et, avant de confirmer l'embauche d'un employé, nous procédons toujours à une vérification de fiabilité. Cela signifie que nous parlons aux autorités policières et aux responsables de la sécurité locaux afin de déterminer la cote de sécurité.

Ce n'est pas une cote de sécurité officielle comme c'est le cas avec notre personnel canadien, mais nos employés locaux doivent tous faire l'objet d'une vérification de fiabilité. On vérifie leurs références afin de déterminer s'ils ont un bon sens moral. Nous n'engageons pas une personne avant d'avoir passé par toutes ces étapes. C'est le premier point.

Le deuxième point est que tous les employés locaux sont en fait supervisés par des employés canadiens, y compris ceux qui travaillent dans les sections commerciales et consulaires. Nous avons même des employés locaux qui travaillent parfois dans nos sections politiques dans les zones non protégées. Ils fournissent des reportages locaux sur les développements politiques, entre autres.

Nous avons donc dans chacune de nos missions à l'étranger une structure de supervision que nous croyons fiable.

• (1150)

**M. David Sweet:** Mais, monsieur Edwards, c'est exactement ce que je mets en doute. Laissez-moi vous répéter une partie du paragraphe 3.66:

Nous avons constaté que le ministère ne dispose pas d'information exacte et complète pour gérer convenablement ces employés. Nous avons relevé des exemples d'employés enregistrés comme travaillant dans la mauvaise mission; de missions sans antécédents de travail complets de leur personnel...

Mais voici une déclaration qui me préoccupe réellement:

Par ailleurs, dans certains cas, il n'y avait pas trace du serment professionnel prêté par le personnel recruté sur place, comme l'exigent les Règlements sur l'embauchage à l'étranger; ou aucune trace des vérifications de sécurité des employés recrutés sur place.

Vous me parlez de ce merveilleux processus, mais quand nous vérifions les faits, il y a un manque d'intégrité dans les dossiers. Comment pouvons-nous savoir ce qui se passe réellement?

**M. Leonard Edwards:** Nous prenons des mesures afin de corriger ces lacunes déterminées par la vérificatrice générale. Je ne peux pas nier l'existence de ces lacunes. La vérificatrice générale les a observées.

**M. David Sweet:** Alors, si nous procédions à une vérification au hasard aujourd'hui, nous n'observerions pas ces problèmes dans nos bureaux consulaires?

**M. Leonard Edwards:** Nous rappelons constamment à nos chefs de mission et à nos employés à l'étranger de suivre les règles, qui comprennent la réalisation de contrôles de sécurité et la mise à jour des dossiers.

**M. David Sweet:** D'accord. A-t-on donné des nouvelles séances de formation et a-t-on publié de nouveaux avis? J'ai remarqué dans les paragraphes 3.66, 3.64, 3.56 et 3.59, qui sont tous dans ce rapport, que, à plusieurs niveaux différents, les leaders au niveau de la direction n'avaient pas l'habitude professionnelle de bien noter les renseignements dans les rapports de RH, qu'ils soient automatisés ou consignés dans leur fichier au bureau local.

**M. Leonard Edwards:** Je ne peux pas nier que ce qui se trouve dans le rapport de la vérificatrice générale est ce que son personnel et elle ont observé, mais je peux vous assurer que nous prenons des mesures pour corriger la situation.

**M. David Sweet:** Mais, monsieur Edwards, c'est la deuxième fois que vous dites cela. Quels mesures précises prenez-vous?

Je vous ai demandé si de la formation supplémentaire était offerte. Avez-vous participé à des réunions de consultation où vous avez dit à votre personnel que s'il ne suivait pas ces étapes, il y aurait des conséquences?

**M. Leonard Edwards:** Nous faisons certaines choses, y compris, bien sûr, comme vous l'avez dit, rappeler aux missions leurs responsabilités en tant que gestionnaires du personnel afin de s'assurer que les pratiques que nous exigeons en matière d'embauche de personnes qualifiées, de réalisation des vérifications de fiabilité et de tenue des dossiers sont respectées. Vous avez donc raison. Nous avons fait cela.

En ce qui concerne la deuxième chose que nous faisons, comme je l'ai dit dans mes observations, un des secteurs où nous avons énormément de retard est la tenue de guides de l'employé, qui servent aux chefs des missions ainsi qu'aux employés de cadre d'emploi. Ils traitent de questions comme celles-ci, et nous prenons des mesures pour tous les mettre à jour.

**M. David Sweet:** Vous avez mentionné dans vos remarques que vous allez demander aux chefs de mission de mettre en place leur propre plan stratégique en matière de ressources humaines au bureau local. Pouvez-vous me dire quelles ressources supplémentaires vous leur fournissez afin qu'ils puissent réaliser cette tâche?

**M. Leonard Edwards:** Nous ne leur fournissons pas de ressources supplémentaires. Cela fait partie de la gestion habituelle

des missions, et les sections administratives relevant du chef de mission devront faire ce travail. C'est une exigence, et nous n'avons pas fourni de ressources spéciales à cet égard. Cela fait partie de leur travail habituel.

**M. David Sweet:** Je pourrais débattre de la question avec vous, mais je ne dispose pas de beaucoup de temps. Cependant, si j'examine les rapports précédents des vérificateurs généraux, je constate que cela n'a pas été une pratique courante de gestion.

En dernier lieu, dans le paragraphe 3.47 à la page 13, on parle d'engager plus d'employés, mais on a constamment eu des problèmes à trouver le personnel approprié, ou je devrais dire le personnel compétent, au niveau approprié. Traitez-vous cette question? On y dit: « Nous avons constaté que 35 d'entre eux n'avaient pas fait preuve des compétences nécessaires pour réussir la première étape du processus pour une promotion au niveau EX-01. »

Faites-vous quelque chose à propos de la question de compétence également?

• (1155)

**M. Leonard Edwards:** Nous faisons face au problème de compétence en régularisant la situation des employés qui occupent des postes intérimaires. En ce qui concerne le processus que je vous ai décrit où nous faisons la promotion de personnes occupant des postes intérimaires, la Commission de la fonction publique a de nouveau accepté que nous utilisions cette méthode plutôt extraordinaire pour le faire. Cela signifie que l'on procédera à une évaluation des personnes occupant des postes intérimaires afin de voir si elles possèdent les compétences requises. Par conséquent, s'il y avait des doutes sur les compétences de ces personnes en raison de la nature temporaire de leur affectation ou si nous constatons d'une façon ou d'une autre qu'elles ne possédaient pas ces compétences, cela sera confirmé à l'aide de ce processus.

Je dois dire que le travail que nous faisons en tant que ministère dans ce domaine prendra un certain temps. Comme la vérificatrice générale l'a signalé, il y a un certain nombre de problèmes de discontinuité, et nous avons du retard en ce qui a trait au nombre d'employés intérimaires. Nous devons nous assurer que nous disposons d'un bon processus de promotion et que nous avons un processus de dotation qui comprend les étapes prises par des groupes...

Par exemple, toutes les affectations doivent être approuvées par un groupe de gestionnaires qui examine la question des compétences, à savoir si la personne suggérée pour ce poste possède les compétences nécessaires pour faire le travail. Nous prenons donc un certain nombre de mesures.

L'autre point, comme Michael l'a signalé, est que, depuis la publication du rapport de la vérificatrice générale dans lequel on a précisé le nombre de postes intérimaires, nous avons réduit celui-ci de 30 p. 100 au cours de l'année dernière. Je crois que c'est une réussite assez importante, et nous poursuivons nos efforts à cet égard.

**Le président:** Merci.

Madame Black, vous avez sept minutes.

**Mme Dawn Black (New Westminster—Coquitlam, NPD):** Merci beaucoup. Je suis heureuse de vous voir tous de nouveau.

Ma première question s'adresse à la vérificatrice générale. Cela fait suite à une grande partie de ce que M. Sweet demandait à la fin.

À la page 17, paragraphe 3.56, la vérificatrice générale affirme: « Nous avons observé une pratique d'affectation du personnel à des postes permutants, que leur niveau corresponde ou non aux exigences du poste, et avons trouvé un nombre important de personnes nommées de façon intérimaire pour des périodes équivalentes au cycle d'affectation complet. »

À la page 6 de la réponse du MAECI, on affirme qu'un certain niveau d'affectations intérimaires est normal et souhaitable. Le ministère semble croire que la solution au problème serait de donner quelques séminaires ou d'améliorer les processus d'embauche.

Ma question s'adresse donc à la vérificatrice générale. Je me demande ce que vous pensez de la réponse du ministère. Changera-t-elle adéquatement les comportements que vous avez signalés dans votre rapport?

**Mme Sheila Fraser:** Merci, monsieur le président.

Ce qui nous préoccupe, comme nous l'avons noté au paragraphe 3.58, est que, sur les 900 employés canadiens occupant des postes à l'étranger, plus de 300 étaient à un niveau de poste qui ne correspondait pas à leur classification, et 100 étaient affectés à un poste de deux niveaux supérieurs au leur. Certains occupaient des postes intérimaires pour des périodes allant jusqu'à quatre ans.

Il y aura évidemment toujours un certain nombre de postes intérimaires dans toutes les organisations, mais cela est vraiment exagéré. Nous pensons que cela peut nuire considérablement à la réussite des programmes. Cela soulève beaucoup de questions sur de nombreux processus tels que les processus de promotion. Les processus de promotion sont-ils adéquats? Ces gens sont peut-être réellement compétents et ne peuvent pas obtenir d'emploi permanent par l'intermédiaire d'un processus de promotion ou si les processus de promotion sont biens, on peut se demander pourquoi ils ne sont pas utilisés. Il n'est pas bon pour une organisation d'avoir trop de gens dans des postes intérimaires.

**Mme Dawn Black:** J'ai été inquiète de la réponse du ministère.

**Mme Sheila Fraser:** Nous aimerions peut-être obtenir plus de précisions. Si le ministère affirme qu'il devrait y avoir un certain nombre de postes intérimaires, quel objectif cible s'est-il fixé à cet égard et comment réduira-t-il le nombre actuel?

**Mme Dawn Black:** Aimerez-vous répondre à cette question, monsieur Edwards?

**M. Leonard Edwards:** Monsieur le président, comme je l'ai dit dans une réponse précédente, nous avons été en mesure de réduire le nombre de postes intérimaires de 30 p. 100 au cours de l'année dernière. Nous avons amélioré le processus de promotion. Nous avons mis en place ce système où toutes les affectations sont soumises à l'évaluation d'un groupe de gestionnaires qui examine les questions de compétences et de niveaux. Par conséquent, si nous n'affectons pas une personne à un poste d'un certain niveau, le groupe examinera la situation et déterminera, compte tenu des circonstances, si la personne semble compétente.

Je suis d'accord avec la vérificatrice générale qu'il n'est pas bon pour une organisation d'avoir un tel problème de discontinuité.

• (1200)

**Mme Dawn Black:** Ma deuxième question porte sur le problème des conjoints des employés. J'ai entendu votre observation selon laquelle personne ne devrait être surpris de cela à l'époque où nous vivons. Je crois que c'est très vrai. Personne ne devrait être surpris, mais je suis surprise que le ministère ait pris tellement de temps à trouver des solutions à ce problème. En effet, ce dernier a d'abord été

signalé, je pense, par une commission d'enquête parlementaire en 1981, il y a plus de 25 ans.

Je veux demander à M. Edwards pourquoi c'est si compliqué. Pourquoi la réalisation de progrès à cet égard est-elle si lente? Les choses semblent avancer à pas de tortue. Si nous désirons réellement attirer les meilleurs employés au Canada dans un domaine excitant — un domaine dans lequel, je crois, beaucoup de gens aimeraient travailler — votre ministère doit vraiment s'attaquer au problème d'une façon qui répondra aux besoins des familles. Nous sommes en 2008, pas en 1981, lorsque le problème a été signalé pour la première fois.

**M. Leonard Edwards:** Laissez-moi vous dire, monsieur le président, que je suis un agent du service extérieur qui a été affecté à l'étranger six fois, et que j'ai une conjointe. J'ai entendu ce genre de remarques tous les jours de ma carrière. Je suis donc personnellement très intéressé à m'occuper de la question de la meilleure manière possible.

Il y a un certain nombre de mesures que nous pouvons prendre à l'intérieur du ministère, et que nous avons prises, afin de fournir du counselling professionnel, de tenter de trouver des emplois dans le marché local où des personnes sont affectées, de fournir une formation sur la façon de trouver un emploi et de faire tout genre de choses comme cela. Essentiellement, même les gens qui ne font pas partie du service extérieur voudraient aller à l'étranger, selon ce que nous a dit le Conseil du Trésor. Plus du tiers des personnes participant à nos missions à l'étranger ne provient pas de mon ministère. Ces personnes viennent d'autres ministères, et c'est une tendance qui se poursuivra. Je prévois que le nombre d'employés à l'étranger provenant de mon ministère passera à approximativement 50 p. 100 au cours des quatre ou cinq prochaines années, étant donné la croissance des autres ministères.

J'aimerais dire aux gens qui ne se joignent pas aux services extérieurs et qui s'attendent à un certain style de vie... beaucoup d'employés du service extérieur s'attendent à ce qu'il y ait des perturbations. Disons simplement qu'ils savent à quoi s'en tenir quand ils se joignent à ce service. Cependant, la situation devient de plus en plus difficile, car les familles à deux revenus sont maintenant devenues la norme. Les familles où les deux conjoints ont une carrière sont devenues la norme, et nous devons trouver un moyen d'y faire face. La question n'était peut-être pas aussi urgente en 1981, et nous n'avions pas à faire face à la situation concernant les autres ministères.

Premièrement, nous allons faire de notre mieux au ministère. J'ai certains pouvoirs. Nous pouvons faire certaines choses. Deuxièmement, nous travaillons avec le Conseil du Trésor à l'examen des DSE cette fois-ci et nous prenons cet examen très, très au sérieux. J'espère que nous trouverons des moyens d'aller de l'avant.

Il y a une question qui a présenté des difficultés particulières pour les conjoints, et c'est celle de l'assurance-emploi. Ils ont éprouvé des difficultés à demander des prestations d'assurance-emploi lorsqu'ils se préparaient à partir à l'étranger dans le cadre d'une affectation ou à leur retour, lorsqu'ils cherchaient un emploi. C'est une question qui dépasse les compétences de mon ministère et du Conseil du Trésor. Elle est du ressort de la mesure législative relative à notre système d'assurance-emploi.

Cette question doit donc être traitée à un certain nombre de niveaux, et c'est...

**Mme Dawn Black:** Les employés ont besoin d'un environnement de travail plus concurrentiel. Le ministère doit vraiment faire un bien meilleur travail qu'il ne l'a fait à présent et réaliser des progrès tangibles à cet égard.

**Le président:** Merci, madame Black. Merci, monsieur Edwards.

Monsieur Holland, vous disposez de sept minutes.

**M. Mark Holland (Ajax—Pickering, Lib.):** Merci, monsieur le président, et merci, mesdames et messieurs les témoins.

Je veux d'abord revenir, si je le peux, monsieur Edwards, sur le fait que la vérificatrice générale a constaté que, dans certains cas, il n'y avait pas trace des serments professionnels prêtés ou des vérifications de sécurité effectuées pour les employés recrutés sur place. Si j'ai cru comprendre, vous avez dit qu'une des mesures que vous aviez prises à cet égard est de rappeler à votre personnel qu'ils devaient faire ces choses.

Je veux savoir ce que sont les conséquences, car s'il y a une infraction à la sécurité ou un incident grave et que vous demandez au personnel de vous montrer le fichier de vérification de sécurité de la personne qui était impliquée dans l'incident, et qu'il n'y en a pas, vous pouvez imaginer les effets dévastateurs que cette situation aurait. Je sais que, dans le secteur des services financiers, où je travaillais, les employés doivent conserver tous les détails dans les fichiers. Sinon, ils savent qu'ils se feront renvoyer.

Par conséquent, je ne crois pas qu'il est suffisant de simplement leur rappeler de tenter d'avoir ces choses à portée de la main. Quelles sont les conséquences? Ce problème a été repéré. Il est évident que le comité le trouve très grave. Il y a des personnes qui ne conservent pas de dossiers. Que fait-on? J'espère qu'on n'aura pas besoin d'un rapport de la vérificatrice générale pour nous informer de l'existence de ce problème de nouveau. Cependant, disons que, lors d'un autre rapport, nous constatons que ce problème existe encore. Les personnes responsables de ce problème subiront-elles un jour des conséquences pour leurs gestes?

• (1205)

**M. Leonard Edwards:** Premièrement, en tant que député, je crois que ce problème doit être corrigé. Deuxièmement, je ne crois pas qu'il peut être corrigé en menaçant de renvoyer des gens, car ils n'ont pas rempli des formulaires. En envoyant des instructions, je vise à régulariser la situation, à m'assurer que toutes les embauches futures sont faites de la même manière et à faire en sorte de compléter tous les dossiers qui ne l'ont pas été. Je n'ai pas reçu de réponse, je ne peux donc pas vous dire si mon initiative a remporté du succès. Cependant, je crois que c'est de cette façon que nous pouvons partiellement résoudre le problème.

Je crois que ce genre d'erreurs de la part des employés locaux est extrêmement rare. Le personnel canadien supervise de façon très minutieuse les employés locaux, surtout ceux qui travaillent dans des domaines névralgiques tels que la gestion de l'argent, le programme d'immigration, le programme d'administration et les programmes consulaires où il pourrait y avoir des échanges d'argent.

Nous avons eu des cas de fraude, mais ils sont très rares. Je n'ai pas été en mesure de vérifier si ces fraudes ont été effectuées par des gens qui n'avaient pas fait l'objet de vérifications de sécurité ou de vérifications de leurs références, mais je crois que c'est probablement le cas.

**M. Mark Holland:** Pour revenir sur ce point, vous croyez que les employés avaient probablement ces fichiers, mais la réalité est que la plupart des mauvaises choses dans le monde se produisent très rarement. Nous voulons nous assurer de réduire au minimum ce

genre de choses et, si elles se produisent, de pouvoir affirmer que tout a été fait correctement. Je ne veux pas que vous disiez que vous allez renvoyer ces personnes. Ce n'est pas ce que je demande. Je vous demande de me dire les conséquences que subiront ces personnes.

Vous communiquez donc des renseignements au personnel, et vous vous attendez à ce qu'ils soient transmis, puis consignés dans un fichier. Puis, je m'attendrais à ce qu'il y ait des conséquences à payer pour une première infraction à cette règle. Puis, des conséquences à payer pour une deuxième ou troisième infraction ou pour toutes les infractions ultérieures. Ce que je tente de dire est que l'organisation, comme on le voit dans d'autres organisations où l'on doit conserver les renseignements, aurait prévu des conséquences clairement définies pour les personnes ne respectant pas les règles, car cela signale aux employés que vous prenez la situation au sérieux.

Si vous contentez de leur dire de ne pas oublier de faire ces choses, je ne suis pas certain que cela démontrera la gravité de la situation. Si vous leur dites « Si vous ne respectez pas les règles, vous aurez cette conséquence à subir; et si vous faites cette erreur une deuxième fois, vous aurez cette conséquence à subir », cela communiquera plus clairement vos intentions. Je crois aussi que cela fournirait une plus grande assurance aux membres du comité que des mesures de protection sont mises en places afin de garantir que cela ne continue pas à se produire.

**M. Leonard Edwards:** Voulez-vous mon opinion à ce sujet?

**M. Mark Holland:** Oui, s'il vous plaît.

**M. Leonard Edwards:** C'est ce que nous faisons.

• (1210)

**M. Mark Holland:** D'accord. Vous pouvez peut-être nous dire, soit maintenant, soit plus tard, quelles seront les conséquences et...

**M. Leonard Edwards:** Je vous dirai ce que sont les conséquences.

Les gestionnaires ont des responsabilités envers les membres des échelons supérieurs. C'est la façon dont le système fonctionne. On s'attend à ce qu'ils fassent certaines choses. Nous prenons certainement nos responsabilités en matière de sécurité très au sérieux. Nous avons une section dans le ministère qui est responsable de s'assurer que les vérifications de sécurité des employés locaux et canadiens sont tenues à jour. Elle fera des suivis à cet égard avec les gestionnaires locaux afin de s'assurer que ces choses sont tenues à jour.

Si cela n'est pas fait, le gestionnaire fautif aura des conséquences à subir. Les questions de rendement seront consignées et prises en compte dans le cadre des promotions futures. Dans le cas des employés de niveau EX, cela pourra comprendre les questions relatives au rendement et aux primes à la fin de l'année.

Ce sont les façons dont la fonction publique s'assure habituellement que les employés assument correctement leurs responsabilités. Ce sont les conséquences qui seront appliquées dans ce type de cas.

**M. Mark Holland:** Ce que je veux dire, et je ne veux pas m'obstiner sur ce point, car je veux passer rapidement à un autre, est que je préférerais qu'il y ait des communications claires à ce sujet qui décrivent de façon très précise les attentes et les conséquences et qui affirment sans équivoque que cette question a été prise au sérieux.

Dans votre réponse, vous avez affirmé que ce genre de situation se produisait très rarement que vous croyez que, lorsqu'il y avait une erreur, il y avait un fichier contenant les renseignements nécessaires. Cela ne me rassure pas beaucoup. Je préférerais avoir plus de précisions à ce sujet et que les conséquences soient clairement exposées. Je vous laisserai donc le soin de fournir ces renseignements au comité.

L'autre question dont je veux parler rapidement est celle des compétences linguistiques. Je veux parler de quelques éléments qui ont été abordés dans le rapport du vérificateur général, y compris le fait que seulement 180 postes exigent une compétence professionnelle dans une langue étrangère.

Ce qui m'a surpris, c'est que seulement 16 p. 100 des personnes occupant ces postes répondent aux exigences linguistiques. Ce qui était encore plus ahurissant, c'est que 33 p. 100 des personnes occupant ces postes n'ont subi aucune évaluation de leurs connaissances linguistiques. Il est évident que notre efficacité dans différentes parties du monde dépend de notre capacité de communiquer dans ces langues. Pouvez-vous nous dire quel est le problème et nous préciser concrètement ce que vous faites pour corriger la situation? Cela me perturbe, et je reviens sur les observations faites par mon collègue à propos du caractère multiculturel du pays et du bassin de candidats potentiels à notre disposition.

**M. Leonard Edwards:** Je crois qu'une partie de ce problème est une situation qui remonte à des années et qui concerne le financement accordé pour la formation linguistique, plus particulièrement. Cela a toujours été l'un des secteurs du ministère où il y a eu le plus de compressions à chaque réduction budgétaire. Il lui manque donc des ressources, premièrement.

Deuxièmement, comme je pense l'avoir expliqué, nous sommes sur le point de réviser chacun de ces postes à l'étranger afin de déterminer dans quelle mesure les exigences linguistiques s'appliquent toujours. Nous avons peut-être été un peu trop ambitieux quand nous avons désigné les postes exigeant des compétences dans une langue étrangère. Ces compétences ne sont peut-être pas nécessaires dans tous les cas. Si on travaille dans un environnement étranger non francophone ou non anglophone, cela est habituellement nécessaire. Cependant, l'anglais ou le français sont souvent bien parlés dans la plupart des capitales mondiales de nos jours, et les exigences linguistiques ne sont pas aussi nécessaires qu'elles l'étaient peut-être par le passé. La mise à jour de cette liste de postes est donc une bonne première étape, et c'est ce que nous voulons faire.

Troisièmement, je crois absolument, comme vous, que lorsque des exigences linguistiques sont requises, nous devons nous assurer de fournir au personnel les aptitudes linguistiques nécessaires. C'est absolument essentiel. Vous avez complètement raison lorsque vous affirmez que nous devons trouver des agents qui peuvent bien se débrouiller dans ces langues. C'est quelque chose d'important dans le cadre de négociations cruciales relatives aux cas consulaires, de la promotion d'une mission commerciale ou d'une visite commerciale avec une entreprise. Nous voulons donc nous assurer, dans le cadre du programme de transformation que j'ai décrit auparavant, que nous faisons d'importants investissements dans notre formation linguistique.

**Le président:** Merci, monsieur Holland.

Merci, monsieur Edwards.

Monsieur Williams, vous avez maintenant la parole pendant sept minutes.

**M. John Williams (Edmonton—St. Albert, PCC):** Merci, monsieur le président.

Monsieur Edwards, je suis heureux de vous voir de nouveau.

Madame Fraser, je veux vous remercier pour votre travail, car il semble que vous nous incitez à faire beaucoup de choses qui doivent être faites. Nous devons certainement nous assurer que notre service extérieur fonctionne correctement et qu'il est à la hauteur. Il semble y avoir quelques problèmes à cet égard.

J'ai remarqué quelque chose dans votre rapport, madame Fraser, que je crois vaut la peine d'être cité, car cela démontre l'étendue du problème. Je parle du paragraphe 3.4 où l'on dit: « Le Ministère est divisé en deux secteurs opérationnels, huit secteurs fonctionnels, et deux secteurs administratifs, dont l'un est voué au soutien de la gestion des ressources humaines (Secteur des ressources humaines). » Puis, on y affirme ce qui suit...

Je suis désolé. J'ai perdu le fil de mes pensées. Laissez-moi recommencer ce que je disais, monsieur le président.

Je m'inquiète de l'absence de plan stratégique en matière de ressources humaines, monsieur Edwards.

Monsieur Small, j'ai cru comprendre que vous veniez de commencer cet emploi. Allez-vous aborder la question maintenant? Je sais que vous avez commencé à travailler à l'élaboration du plan. Cette tâche sera-t-elle poursuivie et menée à terme? À quelle date sera-t-elle terminée?

• (1215)

**M. Leonard Edwards:** Nous avons ici notre plan de ressources humaines qui a été rédigé et publié après la parution du rapport de la vérificatrice générale. On vous distribuera le plan, comme on nous l'a demandé.

Ce plan de ressources humaines est à jour en ce qui concerne nos employés canadiens. Il devra être renouvelé et remis à neuf annuellement, et nous allons nous assurer que nous le faisons. Je m'attends à ce que, avec le temps, nous trouvions des moyens de l'améliorer. C'est maintenant l'un des principaux documents utilisés par notre comité exécutif pour la gestion du ministère.

Ce qui est vraiment nouveau, c'est le travail que nous avons. On y a fait référence dans une question antérieure. Nous avons demandé à nos missions de préparer des plans pour elles-mêmes, en fonction de chaque mission, qui mettront l'accent sur la collectivité des employés locaux, car c'est là où ils vivent.

Leur a-t-on demandé de nous fournir les plans d'ici le mois de juin?

**M. Michael Small (sous-ministre adjoint, Ressources humaines, ministère des Affaires étrangères):** Nous demandons qu'elles nous les fournissent plus tard, cette année.

**M. John Williams:** Comme les circonstances sont différentes dans chaque pays, êtes-vous en mesure de déléguer un certain degré d'autorité aux chefs de mission afin qu'ils puissent prendre des décisions concernant le personnel local ou le pouvoir est-il si centralisé qu'ils ne peuvent rien faire?

**M. Leonard Edwards:** Vous soulevez une très bonne question. C'est une chose que nous examinons actuellement. Nous avons un groupe qui examine comment nous gérons le personnel local.

Je suis d'avis qu'il y a trop de centralisation et que nous devons probablement faire quelque chose à une échelle plus régionale à cause de l'embauche d'employés locaux. Je crois que nous devons avoir au centre des règles et des directives communes sur la façon de gérer le personnel, et un environnement bienveillant afin que les employés locaux puissent se sentir comme un élément crucial de nos ressources humaines et comme une partie indispensable de notre ministère et de sa réussite.

**M. John Williams:** Je suis d'accord, et si nous faisons confiance à nos ambassadeurs et à nos hauts commissaires pour qu'ils représentent le Canada à l'étranger, je crois que nous pouvons leur confier une quantité raisonnable de responsabilités en matière de gestion des ressources humaines afin qu'ils puissent prendre ces décisions à l'échelle locale.

Par exemple, vous avez mentionné dans votre rapport, monsieur Edwards, qu'il y avait 23 guides différents aux États-Unis seulement. Je sais que ce n'est pas votre problème, car vous occupez ce poste depuis relativement peu de temps, mais comment cela s'est-il produit? Nous avons 23 différents guides avec 23 différents ensembles de règles seulement pour les États-Unis, monsieur le président, qui, de tous les pays, doit être celui qui mène ses affaires de la façon la plus similaire possible à la nôtre. Je ne peux pas imaginer à quel point la gestion des ressources humaines est devenue moribonde.

Pour revenir à la question des RH, au paragraphe 3.33 du rapport de la vérificatrice générale, on dit: « Nous n'avons pas trouvé de lien clair entre les niveaux de recrutement et la planification à long terme, l'analyse des données démographiques ou l'analyse des tendances en matière de postes vacants. » Ces problèmes seront-ils résolus?

**M. Leonard Edwards:** Monsieur le président, nous nous occupons de ces problèmes dans le plan, et nous sommes en train de les résoudre. Nous avons maintenant dans le plan des prévisions de nos besoins.

J'ajouterais maintenant une petite mise en garde à cet égard. En raison de notre transformation, et de l'examen stratégique dont nous venons de faire l'objet, il y aura des changements, et les changements devront maintenant être intégrés et mis à jour. Je pense donc...

**M. John Williams:** Je n'ai rien contre les changements, en autant qu'ils s'inscrivent dans un plan stratégique ou une vision à long terme au lieu d'être simplement ponctuels, comme être obligé de remplacer du jour au lendemain, sans savoir quoi faire, un collègue qui a démissionné.

Je suis préoccupé par le fait qu'il vous a fallu beaucoup de temps pour obtenir l'autorisation du Conseil du Trésor au sujet de l'assurance en cas de décès ou de mutilation par accident pour le personnel déployé en Afghanistan.

Monsieur le président, si je pose la question, c'est que, malheureusement, comme nous le savons tous, nous avons perdu un agent du service extérieur en Afghanistan. Je me demande si sa famille a pu profiter des changements apportés à l'assurance en cas de décès ou de mutilation par accident, à moins qu'ils ne s'appliquent qu'à ceux qui sont tués ou blessés en première ligne?

Qu'est-il arrivé dans le cas de cet agent du service extérieur, M. Edwards? Il a sacrifié sa vie pour le Canada; sa famille sera-t-elle indemnisée?

• (1220)

**M. Leonard Edwards:** Je devrai me renseigner à cet égard. Je ne peux répondre à votre question. À mon avis, cela s'est produit avant

que le plan soit mis en oeuvre. Mais je crois qu'il y a eu un arrangement avec sa famille.

**M. John Williams:** Croyez-vous que cela soit conforme à la politique actuelle? J'aimerais que vous me disiez que c'est le cas et que l'arrangement a été jugé adéquat et équitable, car nos soldats et nos agents du service extérieur font un travail très difficile dans une région très dangereuse.

J'aimerais ensuite vous demander si un tel arrangement ne s'applique qu'à l'Afghanistan et à Kandahar, ou s'il est valide pour tout autre conflit, peu importe dans quel pays.

**M. Leonard Edwards:** Il ne s'applique qu'à l'Afghanistan et, je crois, à l'Irak, le cas échéant. À l'heure actuelle, seuls ces deux pays sont visés, mais nous suivons la situation de près et il se pourrait bien qu'il soit appliqué ailleurs, s'il y a lieu.

**M. John Williams:** M. Edwards, j'aimerais vraiment que vous envisagiez sérieusement de faire en sorte que nous offrions une assurance adéquate en cas de décès ou de mutilation par accident aux Canadiens qui mettent leur vie en jeu à l'étranger, peu importe où. Je ne crois pas qu'il convienne que l'assurance ne s'applique qu'à certaines régions que nous savons dangereuses. Il y a d'autres régions du monde qui peuvent être dangereuses, mais qui n'ont pas été catégorisées comme telles. J'aimerais savoir ce que nous allons faire pour corriger la situation.

**Le président:** M. Williams, je crois que la vérificatrice générale souhaite intervenir.

**Mme Sheila Fraser:** Monsieur le président, je crois qu'il est important que les membres du comité sachent que cela n'incombe pas au ministère, mais bien au Conseil du Trésor. Le ministère a tenté pendant un an d'obtenir l'autorisation avant de finalement l'obtenir. Je crois donc qu'il faudrait être juste envers le sous-ministre. Vous devriez peut-être demander aux représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor quelles sont leurs directives relatives au service extérieur.

**Le président:** Il faudra pour cela attendre au prochain tour.

Merci, M. Williams.

Merci, Mme Fraser.

**M. John Williams:** J'aimerais poser une question.

**Le président:** Je n'en doute pas, mais vous devrez attendre le prochain tour, M. Williams.

Nous allons passer au deuxième tour, mais avant, j'aimerais vous poser une question, M. Edwards, et vous pourrez intervenir aussi, Mme Laurendeau.

J'ai l'impression que ce rapport reflète un problème au sein du gouvernement du Canada, et je crois que les vérificateurs ont souligné que votre ministère n'est probablement pas le seul qui soit confronté à de telles difficultés sur les plans des ressources humaines et du recrutement.

Vous êtes fonctionnaire fédéral depuis longtemps. Je crois que vous avez déjà été sous-ministre de l'Agriculture. Il semble y avoir un problème. La plupart des nouveaux employés de la fonction publique — plus de 80 p. 100, je crois — sont temporaires ou à contrat. Je ne sais pas si le système est déficient, mais les ministères ne semblent pas être en mesure de recruter. Il faut huit ou neuf mois pour combler un poste. Et le vieillissement de la main-d'oeuvre n'améliorera pas les choses. Je crois que les données fournies par les vérificateurs sur votre ministère peuvent s'appliquer à presque tous les ministères. Vous l'avez sans doute constaté quand vous étiez au ministère de l'Agriculture. Est-ce que les sous-ministres discutent de ce problème?

Pourriez-vous aussi nous donner votre avis, Mme Laurendeau? Je crois que c'est probablement le plus sérieux obstacle au bon déroulement des opérations gouvernementales: les difficultés de recrutement, le fort pourcentage de nouveaux employés temporaires ou à contrat, ce qui entraîne évidemment des postes intérimaires, des postes vacants et tous les problèmes de la fonction publique.

Avez-vous des commentaires à formuler, M. Edwards?

**M. Leonard Edwards:** Je serai bref.

Je crois que renouveler la fonction publique et attirer les meilleurs candidats font partie des priorités du greffier du Conseil privé et des sous-ministres en général. À notre avis, la fonction publique offre des possibilités de carrière parmi les meilleures au Canada. Et nous devons en faire encore plus pour faciliter l'accès à ces carrières et les rendre encore plus stimulantes.

Je vous invite à poser la question à d'autres sous-ministres qui participent activement à ces efforts de renouvellement de la fonction publique.

• (1225)

**Le président:** Vous voulez ajouter quelque chose, Mme Laurendeau?

**Mme Hélène Laurendeau:** J'appui les propos de M. Edwards. Nous veillons, par l'entremise de renouveau de la fonction publique, à ce que tous les sous-ministres en ville soient au courant du problème. Mes collègues de l'Agence de la fonction publique du Canada, qui sont chargés de cette initiative, se sont aussi assurés de la concordance de la planification des RH et de la planification stratégique, dont le meilleur exemple est le nouveau plan de M. Edwards pour son ministère.

Les efforts déployés par le greffier du Conseil privé ont certainement sensibilisé les gens et des mesures seront prises pour corriger la situation.

[Français]

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Bélanger, vous disposez de quatre minutes.

**L'hon. Mauril Bélanger (Ottawa—Vanier, Lib.):** Madame Laurendeau, j'aurais quelques questions à vous poser concernant le mandat du comité interministériel.

Vous dites dans vos commentaires qu'il a été approuvé? Par qui et quand?

**Mme Hélène Laurendeau:** Le comité l'a approuvé lui-même et il a été approuvé par les sous-ministres en place très récemment, c'est-à-dire au début de l'année.

**L'hon. Mauril Bélanger:** Il y a eu deux réunions, donc il fonctionne depuis environ trois mois.

**Mme Hélène Laurendeau:** Tout à fait.

**L'hon. Mauril Bélanger:** Donc, dans le document que vous avez fait circuler, il y aurait lieu de retirer le mot « proposé », parce que le mandat est non seulement proposé mais approuvé.

**Mme Hélène Laurendeau:** Il est approuvé et en vigueur.

**L'hon. Mauril Bélanger:** Cette approbation a-t-elle fait l'objet d'une consultation avec le Bureau du vérificateur général au sujet du mandat?

**Mme Hélène Laurendeau:** Il n'y a pas eu de vérification formelle avec le Bureau du vérificateur général, mais on a fait circuler le cadre de référence après son adoption.

**L'hon. Mauril Bélanger:** J'ai vu la vérificatrice qui faisait non de la tête.

**Mme Sheila Fraser:** Monsieur le président, je voulais signaler que non, nous n'avons pas été consultés avant l'adoption, mais on en a eu une copie une fois que ce fut approuvé.

**L'hon. Mauril Bélanger:** Une fois que ce fut approuvé, vous l'avez vu, mais il n'y a pas eu de consultation au préalable.

**Mme Sheila Fraser:** Oui.

**L'hon. Mauril Bélanger:** Pouvez-vous nous dire qui coprésidé ce comité, s'il vous plaît?

**Mme Hélène Laurendeau:** Oui. Nous avons un directeur général du Secrétariat du Conseil du Trésor, Dan Danagher, ainsi que Mme Mignault, du ministère des Affaires étrangères.

**L'hon. Mauril Bélanger:** D'accord.

J'essaie de comprendre l'agencement temporel entre ce que vous faites, la révision des directives du service extérieur qui est en cours et qui se termine bientôt parce que les nouvelles directives doivent être en application à compter du 1<sup>er</sup> juin 2008, donc dans un mois et demi, et ce que le ministère des Affaires étrangères fait avec son projet de deux ans sur la gestion de personnel au moyen de PeopleSoft 8.9. Comment tout cela s'agence-t-il?

Je voudrais aussi poser une autre question, cette fois à M. Edwards, au cas où je manquerais de temps.

[Traduction]

M. Edwards, vous avez dit que vous aviez mis sur pied l'an dernier un groupe chargé d'améliorer votre capacité en matière de TI — sur une période de deux ans, car le projet devrait être mené à bien l'été prochain — et vous avez choisi PeopleSoft 8.9. J'aimerais savoir comment vous en êtes arrivés à cette décision, si toutes les agences utilisent ce logiciel et s'il y a eu un processus concurrentiel.

C'est tout pour cette question.

[Français]

Finalement, je m'adresse au Conseil du Trésor au sujet d'un dossier qui n'est peut-être pas soulevé par la vérificatrice générale, mais qui concerne les fonctionnaires qui doivent être à l'étranger et qui doivent utiliser un vol des Nations Unies pour se déplacer. Je connais un cas où un fonctionnaire est décédé parce qu'il était à bord d'un vol des Nations Unies qui s'est écrasé, malheureusement. Les Nations Unies ne fournissent pas d'assurance-vie pour nos fonctionnaires et refusent de le faire.

Je voudrais savoir qui est saisi de cette question, car c'est une question très importante, qu'il faut régler, et j'aimerais savoir si elle a été réglée ou non. Je ne crois pas qu'elle l'ait été. Alors, lorsque nos fonctionnaires utilisent des vols des Nations Unies à l'étranger, ils n'ont pas d'assurance-vie en cas d'un écrasement ou d'un accident quelconque. J'espère qu'on va corriger cette situation.

Merci, monsieur le président.

[Traduction]

**Le président:** Répondez brièvement, s'il vous plaît.

[Français]

**Mme Hélène Laurendeau:** Premièrement, vous avez demandé comment se fait l'agencement entre la revue cyclique des directives sur le service extérieur et les autres travaux effectués par le ministère. C'est sûr que plusieurs activités sont menées de front. La revue cyclique a été entamée en octobre et sera complétée en juin 2008. Elle utilise les choses les plus criantes sur lesquelles on doit se pencher comme faisant partie des propositions dont l'employeur doit discuter avec les partenaires syndicaux.

Cela dit, le travail du comité interministériel a pour but de nous permettre, sur une base continue mais il faut commencer quelque part, de créer les données ou les *benchmark datas* qui nous permettront de nous assurer qu'on a une bonne idée de ce que seront nos besoins futurs et de la démographie des gens qui travaillent à l'étranger, pour adapter de façon continue les règles applicables à ces gens afin de mieux les soutenir dans le futur.

Alors, l'agencement se fait. L'un a peut-être une vision à plus long terme alors que l'autre est un peu plus immédiat, puisque la revue cyclique est actuelle, mais comme elle est cyclique, il y aura des revues futures. Évidemment, la façon dont on aura compilé les données dont on a besoin et pour lesquelles la vérificatrice générale avait constaté qu'il y avait un besoin nous permettra d'aborder de façon encore plus sophistiquée les pressions à l'étranger.

Pour ce qui est du cas spécifique que vous avez mentionné au sujet des Nations Unies, je vous dirais que je ne suis pas au courant. Il faudra donc que je fasse des recherches; je ne peux pas vous répondre à ce stade-ci.

● (1230)

[Traduction]

**M. Leonard Edwards:** PeopleSoft 8.9 est la nouvelle norme pangouvernementale. Le ministère de l'Agriculture était en train de l'adopter quand j'en étais le sous-ministre; ce doit être chose faite maintenant. Je ne sais pas qui d'autre l'adopte, mais c'est la norme maintenant.

**Le président:** Merci, M. Edwards.

M. Fitzpatrick, vous disposez de quatre minutes.

**M. Brian Fitzpatrick (Prince Albert, PCC):** Nous visons dans un village planétaire, surtout dans les milieux des affaires et du commerce. Selon moi, les compétences d'experts — à Beijing, par exemple — qui connaissent la langue et le pays et qui disposent d'un véritable réseau de personnes-ressources importantes dans les secteurs public et privé seraient très attirantes pour quiconque souhaiterait faire des affaires, croître et prospérer en Chine.

Conserver de tels experts au sein de notre service extérieur est-il un défi constant, M. Edwards?

**M. Leonard Edwards:** Oui, c'est le cas, mais le nombre d'employés qui quittent le service extérieur dans de telles circonstances pour aller travailler pour des entreprises privées a beaucoup varié au fil du temps, habituellement selon les conditions de service

du gouvernement. Par exemple, le taux d'attrition était élevé vers le milieu des années 1990, quand le gel des salaires était en vigueur. Il est intéressant que vous ayez parlé de la Chine, car c'est un des endroits où nous avons perdu des employés.

Je dirais que notre taux d'attrition actuel est plutôt faible, soit 1,6 p. 100 pour le personnel permutant du groupe FS. C'est assez faible.

**M. Brian Fitzpatrick:** Merci.

M. Holland et M. Sweet ont posé des questions sur le processus d'autorisation de sécurité, les pratiques d'embauche locale et ainsi de suite, et cela me préoccupe toujours. Il est facile de dresser des plans, mais il est moins facile de les mettre en oeuvre et de bien les faire fonctionner.

À mon avis, si j'étais en charge de l'examen des dossiers du personnel ou d'embaucher quelqu'un à n'importe quel échelon, ma priorité serait de trouver une façon de simplifier le processus. En effet, se fier sur sa mémoire n'est pas toujours la meilleure idée. J'essaierais de dresser une liste de vérification qui ciblerait les éléments clés afin de veiller à ce que les principaux problèmes soient réglés.

À l'heure actuelle, si on jetait un coup d'oeil, est-ce qu'on trouverait dans chaque dossier du personnel quelque chose d'aussi évident qu'une liste de vérification?

**M. Leonard Edwards:** Je ne sais pas ce que vous entendez par « liste de vérification ».

**M. Brian Fitzpatrick:** Vous dites que votre ministère, lorsqu'il embauche quelqu'un, examine plusieurs éléments. J'aimerais croire que l'approche est constante et que vous vérifiez différentes choses, que vous consultez les services de police et ainsi de suite, et que vous ajoutez des documents à cette liste de vérification pour confirmer la tenue d'une analyse approfondie et systématique.

● (1235)

**M. Leonard Edwards:** Je puis vous assurer que c'est le cas. Le processus commence par une description de travail et se poursuit, grâce à un processus de concours public, par des entrevues afin de s'assurer que les candidats correspondent au profil recherché. C'est un élément de la liste. Les candidats retenus sont reçus en entrevue afin de choisir le meilleur; un autre élément de la liste. Puis, on vérifie les références, qui sont jointes au dossier. Si le système de données fonctionne correctement, ce qui n'a visiblement pas été le cas dernièrement, alors tous les renseignements devraient être inscrits.

**Le président:** Merci beaucoup, M. Fitzpatrick.

Merci, M. Edwards.

M. Lussier, vous avez quatre minutes.



[Français]

**M. Marcel Lussier (Brossard—La Prairie, BQ):** Merci, monsieur le président.

Monsieur Edwards, en 2003, le ministère a connu la difficulté d'être scindé en deux: le ministère des Affaires étrangères et le ministère du Commerce international. Ces deux ministères ont été réunis en 2006. Donc, vous n'avez pas vécu ces événements, mais dans votre plan stratégique de gestion des ressources humaines, anticipez-vous la division de ce ministère dans un avenir prochain? Êtes-vous préparé à l'éventualité que le ministère soit divisé encore une fois? Avez-vous un plan B stratégique?

**M. Leonard Edwards:** Non. Je crois que l'expérience du ministère, lorsqu'il était divisé en deux parties comme vous l'avez mentionné, a donné lieu à une période turbulente. Je dois dire que le personnel du ministère ne veut pas que cette expérience se répète. Notre plan est formulé sur la base que le ministère restera tel qu'il est maintenant.

**M. Marcel Lussier:** Merci.

Madame Laurendeau, le montant que vous avez mentionné — les 103 millions de dollars récurrents pour les paiements — inclut-il le personnel recruté sur place?

**Mme Hélène Laurendeau:** Non. Les 103 millions de dollars sont strictement pour ce qui est payé selon les directives sur le service extérieur. Donc, cela s'applique aux 1 570 personnes qui partent du Canada et qui sont déployées à l'étranger. Cela ne comprend pas leurs salaires.

**M. Marcel Lussier:** Avez-vous une idée du coût annuel des employés recrutés sur place?

**Mme Hélène Laurendeau:** Je n'ai pas ces chiffres, malheureusement.

**M. Marcel Lussier:** Le ministère connaît-il le coût pour les employés recrutés sur place dans les pays étrangers?

[Traduction]

**M. Leonard Edwards:** J'ai raté la première partie de la question.

[Français]

Je ne sais pas. Nous avons presque 5 000 employés recrutés sur place et le budget pour les salaires...

**M. Marcel Lussier:** Cinq mille, dites-vous?

[Traduction]

**M. Leonard Edwards:** Oui, 5 000.

[Français]

**M. Marcel Lussier:** Madame Laurendeau, je poursuis sur la lancée de M. Williams au sujet de vos directives sur le service extérieur. On a parlé des conditions difficiles en Afghanistan. Y a-t-il d'autres pays qui font maintenant l'objet d'un examen? Je pense à Haïti, au Darfour. Ces pays sont-ils considérés présentement?

**Mme Hélène Laurendeau:** Il faut comprendre que dans les directives du service extérieur, on offre cinq niveaux de sécurité en fonction desquels on évalue l'ensemble des pays où les gens sont déployés. On évalue des questions telles que la qualité et l'accès aux soins et, évidemment, si sont des pays où il y a des troubles ou pas. Les mesures qui ont été prises spécifiquement pour l'Afghanistan dépassent le niveau maximal, c'est-à-dire le niveau cinq, pour des raisons spécifiques, du fait que le Canada était considéré comme étant en guerre dans ce pays. En ce qui a trait aux autres pays où il y a effectivement des questions de sécurité sérieuses, ils sont déjà couverts par les directives actuelles sur le service extérieur.

[Traduction]

**Le président:** Merci beaucoup, M. Lussier.

M. Lake, vous disposez de quatre minutes.

**M. Mike Lake (Edmonton—Mill Woods—Beaumont, PCC):** Je pourrais poser des questions sur bien des sujets, mais je vais m'attarder uniquement à votre déclaration préliminaire, M. Edwards.

Dans votre cinquième remarque sur les constatations de la vérificatrice générale à propos du processus d'affectation, vous avez dit ce qui suit: « Selon moi, les affectations intérimaires peuvent être une excellente façon de former les employés prometteurs et de combler des besoins spécialisés, particulièrement en ce qui a trait aux postes permutants du service extérieur [...] ». À mon avis, il y a une différence entre les affectations intérimaires stratégiques aux fins d'apprentissage et d'amélioration de l'effectif et des compétences, et les affectations intérimaires d'urgence qui découlent d'une mauvaise planification de la part du ministère.

À quelle catégorie associez-vous les affectations intérimaires qui ont été faites par le passé?

• (1240)

**M. Leonard Edwards:** Je crois que c'est un mélange. Comme vous l'avez dit, les affectations de la première catégorie sont les bonnes, celles qui donnent à des agents prometteurs l'occasion d'occuper un poste plus élevé pour voir comment ils se débrouillent, d'avoir accès à un mentor, et cetera. Cela fait partie d'un plan. Nous avons l'intention de continuer dans cette veine par l'entremise d'un de nos programmes de promotion qui sera destiné à un petit nombre de nos agents.

La deuxième catégorie concerne les cas où des événements se produisent. Au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, les événements sont nombreux. Nous devons souvent mettre sur pied des groupes de travail, des équipes spéciales et ainsi de suite. Dans certains cas, nous avons cherché les meilleures personnes disponibles aux échelons inférieurs pour occuper certains postes intérimaires. Nous sommes parfois dans de telles situations, qui sont rarement évitables et qui exigent une réaction rapide. C'est dans les situations de ce genre que la souplesse du service extérieur et des postes permutants est un avantage qui nous permet de réagir en cas d'urgence.

La troisième catégorie concerne, pour reprendre votre expression, la mauvaise planification. Je crois que c'est ce dont il est question dans le rapport de la vérificatrice générale. Abstraction faite des deux autres catégories que je viens d'expliquer, il y a tout simplement eu un manque d'attention aux promotions et au recrutement, c'est-à-dire aux mesures qui font en sorte qu'il y ait suffisamment de personnes pour combler le même nombre de postes au ministère, et que nous puissions les permuter. Avec une telle base — et je crois que c'est ce que la vérificatrice générale nous demande de faire —, on peut appliquer les deux autres mécanismes pour réagir en cas d'urgence et pour établir un plan d'apprentissage.

**M. Mike Lake:** J'aimerais maintenant aborder vos commentaires au sujet de la conclusion de la vérificatrice générale sur le fait que le ministère ne peut répondre à ses besoins de façon opportune à l'aide de promotions. Et il y a une foule de postes EX-2, EX-3, EX-5 et ainsi de suite que je ne comprends pas vraiment. Vous avez dit: « Nous avons donc considérablement dépassé l'objectif établi dans notre plan stratégique pour 2007-2008, qui était d'embaucher 34 nouveaux EX ».

J'aimerais d'abord savoir comment cet objectif a été établi, et ensuite, de combien vous l'avez dépassé.

**M. Leonard Edwards:** Il faudrait que je jette un coup d'oeil aux données pour répondre à la deuxième question. Peut-être que Michael peut me donner les chiffres.

Au moment de la conception du plan original, 34 était le nombre que nous avions jugé raisonnable. Visiblement, nous avions tort. Donc, compte tenu du rapport de la vérificatrice générale et du fait que je pensais, en tant que nouveau sous-ministre, qu'il fallait agir pour améliorer cela, nous avons accéléré nos promotions...

**M. Mike Lake:** Comme vous l'avez excédé, j'imagine que l'objectif n'était pas idéal. C'est ce que vous venez de dire, je crois. Donc, quel est le nouvel objectif? Quel est le nombre idéal?

**M. Michael Small:** Le plan que nous allons remettre à tous les membres du comité contient les prévisions sur cinq ans, de 2006 à 2011, qui tiennent compte du nombre de départs à la retraite prévus, ce qui n'est jamais une prévision exacte, de la croissance moyenne du ministère, qui est faible actuellement, et du nombre de départs prévus. Dans la catégorie EX, nous avons calculé que nous aurions besoin de doter 34 postes pour le dernier exercice — c'est-à-dire 34 nouveaux employés dans la catégorie EX — et 42 pour le prochain exercice.

L'an dernier, nous avons lancé le processus, dont M. Edwards a parlé, d'examen des gens qui occupaient des postes intérimaires et dont le rendement était conforme au niveau, et nous avons fait 45 nominations, plus 15 autres. Nous avons donc dépassé l'objectif. Nous examinons de près le nombre d'affectations intérimaires.

Pour l'an prochain, notre objectif est de 42, et nous le réévaluerons selon nos analyses.

• (1245)

**M. Mike Lake:** Vous dites que vous sous-estimez votre objectif?

**Le président:** Nous passons à l'intervenant suivant.

M. Cullen, vous avez quatre minutes.

**M. Nathan Cullen (Skeena—Bulkley Valley, NPd):** Merci, monsieur le président.

Je remercie tous les témoins. Je suis content de vous revoir, Mme Fraser.

En ce qui a trait au plan proposé aujourd'hui par le ministère, quand s'est-on rendu compte du problème pour la première fois? Quand avons-nous pris conscience au Canada des problèmes que vous soulevez dans votre rapport?

**Mme Sheila Fraser:** Monsieur le président, je crois que nous avons soulevé la question de la planification des ressources humaines au ministère des Affaires étrangères pour la première fois lors d'une vérification en 2000, puis lors d'une vérification de suivi en 2003.

**M. Nathan Cullen:** Est-ce que des plans temporaires ont été mis en oeuvre entre la première fois où vous avez soulevé la question et la présentation faite aujourd'hui par le sous-ministre?

**Mme Sheila Fraser:** Tel qu'indiqué dans le rapport, le ministère avait commencé à concevoir un plan au moment de la vérification, mais il n'a été terminé qu'après la vérification.

**M. Nathan Cullen:** Donc, ce n'est qu'aujourd'hui qu'on constate les effets de votre vérification de 2000. Je vous ai déjà demandé si vous aviez réussi à trouver... Je présume que le gouvernement s'est engagé à corriger la situation lorsque vous avez signalé le problème pour la première fois. Il n'a pas fait fi de votre vérification.

**Mme Sheila Fraser:** C'est exact.

**M. Nathan Cullen:** Savez-vous si quelqu'un a subi les conséquences, à l'époque ou depuis ce temps, de ne pas avoir mis de plan en oeuvre pendant ces sept années?

**Mme Sheila Fraser:** Nous ne nous sommes pas penchés sur la question. Je présume que les évaluations du rendement, par exemple, pourraient en tenir compte, mais nous n'avons pas cherché précisément à savoir quelles ont été les conséquences de cette inaction.

**M. Nathan Cullen:** J'aimerais vous demander, M. Edwards, avec tout le respect que je dois à votre poste et aux difficultés auxquelles vous devez faire face, si la mise en oeuvre de ce genre de plan fait partie de votre contrat ou de ceux de vos prédécesseurs. À mon avis, c'est une question absolument vitale qui représente actuellement un goulot d'étranglement. C'est important pour la façon dont le Canada se conduit à l'étranger. Est-ce que cet élément fait partie des évaluations du rendement?

J'essaie de déterminer s'il y a eu des conséquences au fait qu'il a fallu sept ou huit ans pour que le plan se concrétise.

**M. Leonard Edwards:** Il n'y a rien que je puisse dire à propos du délai de sept ou huit ans. Mais je peux faire un commentaire.

Je crois que le rapport de la vérificatrice générale constitue une évaluation et une critique extrêmement utiles de notre système ministériel et contient de précieux conseils sur ce que nous devons améliorer. En tant que sous-ministre, je considère tout rapport de la vérificatrice générale comme étant le point de départ des solutions à nos problèmes.

**M. Nathan Cullen:** J'apprécie ce commentaire, et je ne doute pas de la valeur du travail de Mme Fraser ni de la sincérité avec laquelle vous l'abordez. J'ai déjà vu de tels rapports et les réactions sincères du gouvernement à leur égard. Là où le bât blesse, pour votre ministère et pour d'autres, c'est sur le plan de l'efficacité. L'énergie et l'enthousiasme sont toujours au rendez-vous au départ; or, à cause de l'effet de silo ou du manque d'argent, on se retrouve encore au même point quatre, cinq ou huit ans plus tard et un nouveau sous-ministre nous dit que le rapport de la vérificatrice générale est formidable et qu'il va s'attaquer au problème — voici la première étape. Et on reprend les mêmes conversations.

J'essaie de savoir si votre ministère envisage d'adopter un mécanisme pour insister sur l'importance de ce dossier et pour indiquer que si le plan n'est pas mis en oeuvre et que si certains objectifs ne sont pas atteints, alors il y aura des conséquences sur les évaluations du rendement ou sur la rémunération, de sorte que la Chambre des communes ait l'assurance que cela se concrétisera.

**M. Leonard Edwards:** Tout d'abord, je crois que les gestionnaires principaux tels que les sous-ministres prennent les rapports de vérification très au sérieux. J'espère que le bulletin que nous avons présenté aujourd'hui montre que nous avons pris le dernier rapport très au sérieux.

Ensuite, comme la vérificatrice générale l'a indiqué, la capacité des sous-ministres de réagir à ces rapports est limitée par un certain nombre de facteurs, notamment par les moyens financiers dont ils disposent pour mettre de telles mesures en oeuvre. Il y a aussi des règlements internes et des négociations dont il faut souvent tenir compte. Tout cela peut influencer sur la rapidité de la mise en oeuvre des mesures.

Enfin, il est bien possible que la vérificatrice générale évalue à nouveau notre système de ressources humaines dans un an pour voir comment nous avons réagi à ce rapport. J'imagine que recevoir un bulletin est une forme de sanction. Votre comité veille également à ce que des mesures soient prises en fonction de ces rapports. De plus, au sein du gouvernement, il y a ce à quoi la vérificatrice générale a fait référence, soit les systèmes d'examen du rendement, qui indiquent très clairement ce que les fonctionnaires sont censés faire dans de telles situations.

• (1250)

**Le président:** Merci, M. Cullen et M. Edwards.

M. Wrzesnewskij a la parole, suivi de M. Williams, pour trois minutes chacun, c'est-à-dire une minute pour poser la question et deux pour y répondre, et non pas une question de trois minutes.

C'est à vous, M. Wrzesnewskij.

**M. Borys Wrzesnewskij:** M. Edwards, pour revenir à la question de la langue, le ministère a noté 180 postes assujettis à des exigences relatives à la langue locale. Ce chiffre me semble étrangement peu élevé, et seulement 16 p. 100 de ces postes satisfont à ces exigences, un taux très loin de la note de passage. Si on fait le calcul, on constate que 29 diplomates satisfont aux exigences linguistiques.

Nous visons dans un pays de 30 millions d'habitants, dont 7 millions ont une langue maternelle autre que l'anglais ou le français. Il y avait deux volets à la réponse que vous avez donnée plus tôt: vous avez dit que vous alliez évaluer la possibilité de réduire le nombre de postes assujettis à des exigences linguistiques, ce qui, à mon avis, est la mauvaise approche, et que vous aviez fait du recrutement auprès des communautés culturelles.

Comment avez-vous approché ces communautés culturelles? Je sais que d'autres ministères annoncent des postes dans les journaux multiculturels, mais je n'ai jamais vu votre ministère le faire. Comment procédez-vous?

**M. Leonard Edwards:** En fait, c'est une excellente suggestion que vous venez de faire. Nous sommes en train d'élaborer notre processus de recrutement pour l'automne et j'aimerais qu'il soit beaucoup plus vaste, comme vous le suggérez, afin que nous puissions puiser dans les collectivités locales.

Je crois que nos efforts traditionnels ont été plutôt limités. Nous avons mené des campagnes de recrutement dans les campus universitaires auprès des populations classiques c'est-à-dire les étudiants en sciences politiques, en arts, en droit, en commerce et ainsi de suite. À mon avis, nos efforts doivent être beaucoup plus inclusifs si nous voulons que des gens s'intéressent à une carrière au sein de notre ministère.

Ce qui est intéressant, c'est qu'il y a beaucoup de gens qui veulent travailler au ministère. Nous recevons des milliers de demandes d'emploi chaque année. Mais ces postulants sont-ils les bons? Là est la question.

Je crois que vous avez mis le doigt sur un élément important.

**Le président:** Merci, M. Wrzesnewskij.

Vous avez trois minutes, M. Williams.

**M. John Williams:** Merci, monsieur le président. Je vais reprendre où j'en étais lorsque vous m'avez interrompu.

Mme Laurendeau, nous avons malheureusement perdu un agent du service extérieur en Afghanistan. Il a été établi qu'il y avait un problème avec les polices d'assurance en cas de décès ou de mutilation par accident. Pourtant, le Conseil du Trésor a attendu un an avant de donner au sous-ministre l'autorisation de régler le problème. Pendant ce temps, il y avait encore des agents du service extérieur en Afghanistan qui faisaient un travail très difficile et dangereux au nom du Canada. Pourquoi le Conseil du Trésor a-t-il attendu un an avant de donner l'autorisation?

**Mme Hélène Laurendeau:** Il y a deux raisons. La bonne nouvelle, c'est que nous avons mis en place un mécanisme.

**M. John Williams:** Mais pourquoi ce délai? C'est ce que je veux savoir. Pourquoi a-t-il fallu une année complète?

**Mme Hélène Laurendeau:** La raison principale, comme je l'ai expliqué plus tôt, est que nous avons déjà un système de sécurité à cinq niveaux et que nous devons nous assurer de ne pas dédoubler les pouvoirs en vigueur. Dès que nous avons eu la certitude que ce ne serait pas le cas, nous avons donné l'autorisation de prendre les mesures nécessaires.

La deuxième chose que nous avons faite est de garder le mécanisme en place. Si nous nous retrouvons un jour dans une situation semblable et que nous devons réagir plus rapidement, nous serons en mesure de le faire.

**M. John Williams:** Dans le même ordre d'idées, si nous perdons un agent du service extérieur — et j'espère que cela n'arrivera jamais — dans une autre région du monde que vous n'avez pas désignée comme étant une zone de guerre, la famille sera-t-elle flouée?

• (1255)

**Mme Hélène Laurendeau:** Je puis vous assurer qu'il existe actuellement des mesures de protection.

**M. John Williams:** Donc, il y a les niveaux un, deux, trois, quatre et cinq, plus la prime pour zone de guerre. Mais si nous perdons un agent du service extérieur dans une région dangereuse qui se révèle après-coup comme étant une zone de guerre, j'ai l'impression que les familles vont être laissées pour compte parce que vous n'aurez pas désigné la région comme étant une zone de guerre à cause des règles trop rigides.

Ce que je veux dire, c'est que la perte d'un agent du service extérieur est mauvaise pour le Canada, mais que c'est une tragédie horrible pour la famille et que la famille devrait obtenir ce qu'elle mérite. J'ai l'impression que le Conseil du Trésor a décidé après-coup de changer sa politique après avoir constaté que la situation avait dérapé. Je veux avoir l'assurance que nous protégeons nos agents avant que le pire ne survienne.

**Mme Hélène Laurendeau:** C'est pour cela que nous réévaluons constamment nos politiques pour veiller à ce que niveau de protection adéquat soit appliqué aux régions dangereuses. À l'heure actuelle, le sous-ministre peut se servir de son pouvoir s'il y a lieu. S'il faut prendre des mesures supplémentaires, nous avons la capacité de réagir plus rapidement.

**Le président:** Merci, M. Williams.

Merci, Mme Laurendeau.

La période des questions est terminée. Au nom du comité, je remercie tous les témoins qui ont comparu aujourd'hui. Cet important dossier ne touche pas seulement le ministère des Affaires étrangères, mais probablement tous les ministères et toutes les agences du gouvernement.

Avant de terminer, j'invite les témoins à présenter leurs observations finales, s'ils en ont.

Vous avez la parole, Mme Fraser.

**Mme Sheila Fraser:** Merci, monsieur le président.

Je remercie le comité pour son intérêt envers le rapport. Comme vous venez de le dire, ce dossier est très important. Et comme le

sous-ministre l'a mentionné, nous procéderons ultérieurement à une vérification de suivi pour évaluer les progrès réalisés.

**Le président:** Avez-vous un dernier commentaire, M. Edwards?

**M. Leonard Edwards:** Pas vraiment. J'aimerais remercier à nouveau le comité pour son intérêt envers cet important dossier. Nous allons mettre en oeuvre notre programme de transformation, et les mesures dont il a été question aujourd'hui y joueront un rôle important.

Merci.

**Le président:** Votre mot de la fin, Mme Laurendeau?

**Mme Hélène Laurendeau:** J'aimerais remercier les membres du comité et vous, monsieur le président, pour les questions très importantes soulevées aujourd'hui.

**Le président:** Merci beaucoup à tous.

Comme un autre comité doit utiliser cette salle à 13 heures, la séance est levée. Nous parlerons du procès-verbal de la réunion du comité directeur jeudi.

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.**