



Chambre des communes  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 013 • 2<sup>e</sup> SESSION • 40<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 31 mars 2009**

—  
**Président**

M. Derek Lee

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

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

## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 31 mars 2009

•(1110)

[Traduction]

**Le président (M. Derek Lee (Scarborough—Rouge River, Lib.)):** La séance est ouverte.

Chers collègues, pour l'étude du budget des dépenses, le comité accueille aujourd'hui des représentants de la Commission de la fonction publique du Canada: Mme Maria Barrados, présidente; M. Donald Lemaire, vice-président principal de la Direction générale des politiques; et M. Richard Charlebois, vice-président de la Direction générale de la gestion ministérielle.

Madame Barrados, je sais que vous avez une déclaration préliminaire à faire. Il y a beaucoup de questions que mes collègues souhaitent aborder, de sorte que nous allons commencer sans tarder. Bienvenue à tous.

Vous y allez quand vous êtes prête.

[Français]

**Mme Maria Barrados (présidente, Commission de la fonction publique du Canada):** Monsieur le président et honorables membres du comité, j'aimerais vous remercier de cette occasion de discuter de notre Budget principal des dépenses ainsi que de notre Rapport sur les plans et les priorités, le RPP, pour l'exercice à venir. Ils font état de nos plans et de nos budgets et de certains des défis que nous envisageons.

Je suis ici aujourd'hui avec Donald Lemaire, vice-président principal de la Direction générale des politiques, et Richard Charlebois, vice-président, Direction générale de la gestion ministérielle.

Cette année, nous vous fournissons un rapport plus court et mieux ciblé grâce à l'initiative générale menée par le Conseil du Trésor visant à fournir des rapports davantage simplifiés au Parlement. Si vous désirez obtenir d'autres détails, vous pouvez vous rendre à notre site Web et accéder à notre RPP au moyen du lien offert.

[Traduction]

Dans notre RPP, la prévision nette des dépenses de la CFP pour 2009-2010 est de 95 millions de dollars, et notre effectif compte 989 employés. De plus, la CFP a une autorisation de crédit net de 14 millions de dollars pour le recouvrement des coûts liés aux services de même qu'aux produits de consultation et de fédération offerts aux organisations fédérales. La prévision de nos dépenses totales totalise donc 109 millions de dollars.

J'aimerais souligner le fait que nos dépenses prévues pour 2009-2010 sont plus basses que nos dépenses prévues pour 2008-2009. Elles diminuent de 10,3 millions de dollars. Cette situation est attribuable principalement au report d'un montant de 4,8 millions de dollars de l'exercice 2007-2008 à l'exercice 2008-2009, à des rajustements salariaux de 2,8 millions de dollars, à la réduction de 3,1 millions de dollars liée à l'Examen horizontal de la gestion des

ressources humaines et à d'autres rajustements compensatoires mineurs.

Relativement aux réductions liées à l'examen horizontal, nous étions l'une des six organisations qui ont participé à l'examen. Comme résultat, le budget annuel de la CFP a été réduit, comme je l'ai déjà mentionné, de 3,1 millions de dollars en 2009-2010. Il sera également réduit de 1,5 million de dollars en 2011-2012, ce qui représente une réduction globale permanente de 4,6 millions de dollars.

Nous estimons que cette réduction de 5 p. 100 est gérable en améliorant l'efficacité de nos activités. De plus, nous avons davantage de pouvoirs en ce qui concerne le recouvrement des coûts. Ces changements n'auront donc pas de conséquences sur notre capacité de mettre en oeuvre nos priorités stratégiques.

De plus, en 2009-2010, une somme de 1,5 million de dollars a été retirée de façon permanente du budget de la CFP, puisque les appels ne relèvent plus de nous.

À long terme maintenant, nous affichons d'autres réductions pour l'exercice 2011-2012. À ce moment-là, nos dépenses prévues diminueront de 8,4 millions de dollars, ce qui est principalement attribuable au fait que le financement temporaire de notre système électronique de présélection et de recrutement — le Système de ressourcement de la fonction publique — se terminera.

[Français]

Notre résultat stratégique est demeuré constant: assurer à la population canadienne une fonction publique hautement compétente, impartiale et représentative, en mesure d'offrir ses services dans les deux langues officielles, et au sein de laquelle les nominations sont fondées sur les valeurs que sont la justice, l'accessibilité, la représentativité et la transparence.

En guise de soutien à notre résultat stratégique, en 2009-2010, nous concentrons notre attention et nos ressources sur cinq priorités: mettre en place un modèle efficace de délégation des pouvoirs de dotation; assurer une surveillance indépendante et répondre au Parlement de l'intégrité du système de dotation et de l'impartialité de la fonction publique fédérale; habiliter les organisations à gérer leurs responsabilités déléguées; fournir des services de dotation d'évaluation intégrés et modernisés; et miser sur l'organisation modèle.

[Traduction]

Notre résultat stratégique et nos priorités sont appuyés par quatre activités de programme.

Les dépenses prévues en ce qui concerne l'activité liée à l'intégrité des nominations et à la neutralité politique s'élèvent à 10,7 millions de dollars. Cette activité comprend l'élaboration de lignes directrices et de normes, ainsi que la prestation de services de consultation, d'interprétation et de direction. Elle inclut également l'administration des pouvoirs délégués relativement à 82 ministères et organismes, ainsi que l'administration des pouvoirs non délégués, notamment le système de priorités et le régime des activités politiques.

Notre deuxième activité de programme est liée à la surveillance de l'intégrité de la dotation et de la neutralité politique. Les fonds alloués à cette activité sont de 21,7 millions de dollars. Cette activité comprend la surveillance quant à la conformité avec les exigences législatives, ainsi que la conduite de vérifications, d'études et d'évaluations. Elle comporte également l'exécution d'enquêtes sur des allégations de fraude liées à la dotation externe et à des activités politiques irrégulières.

Notre troisième activité se rapporte aux services de dotation et d'évaluation, lesquels représentent 30,7 millions de dollars dans nos dépenses. Dans le cadre de cette activité, nous avons également le droit de dépenser les fonds obtenus au moyen du recouvrement des coûts. L'activité nous permet de fournir des services d'évaluation et des produits connexes, tels que la recherche et le développement, ainsi que des évaluations et du counselling pouvant être utilisés pour le recrutement, la sélection et le perfectionnement dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Nous gérons des systèmes, comme le site Web *emplois.gc.ca*, qui relie la population canadienne et les fonctionnaires en quête d'emplois dans la fonction publique fédérale avec les ministères et les organismes responsables recruteurs. Nous avons un volume croissant de demandes quant aux programmes de recrutement que nous mettons en oeuvre, y compris le Programme de recrutement postsecondaire, le PRS, et le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, le PFETE. Plus de 55 000 demandes ont été reçues au cours de la campagne du PRS de l'automne 2008. L'an passé, le nombre de demandes dans le cadre du PFETE s'élevait à environ 73 000. La CFP administre également un réseau de bureaux régionaux.

Notre quatrième et dernière activité de programme est liée aux services internes, qui comptent pour 32 millions de dollars de dépenses. Cette activité fournit des services et des systèmes centraux à l'appui de tous les programmes de la CFP, y compris les finances, les ressources humaines et la technologie de l'information. Contrairement à d'autres ministères et organismes, nos services internes comprennent les bureaux de la présidente et des commissaires, la bibliothèque et la vérification interne. Par souci d'efficacité, nous avons également centralisé d'autres services de soutien ministériel dans le cadre de cette activité de programme, notamment les communications et les affaires parlementaires, les services juridiques, de même que l'acquisition du matériel de TI et des meubles.

J'aimerais maintenant parler brièvement de quelques-uns des défis associés à la fonction publique qui se répercutent sur la dotation de celle-ci. Il y a le taux croissant de départs à la retraite, la croissance de la fonction publique et le niveau élevé de mobilité dont j'ai discuté avec le comité le mois passé. Le gouvernement fédéral est le plus grand employeur du Canada. Un grand intérêt est manifesté à l'égard des employés à la fonction publique — la CFP a enregistré 22 millions de visites sur son site Web et a reçu un million de demandes liées à 11 000 possibilités d'emplois en 2007-2008. Nous nous attendons à ce que ce niveau d'intérêt augmente, étant donné la situation économique actuelle.

●(1115)

[Français]

La modernisation du système de dotation de la fonction publique fédérale et la mise en oeuvre continue de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, la LEFP, relèvent de nos responsabilités. Nous réalisons des progrès dans notre planification de l'examen quinquennal requis par la loi d'ici décembre 2010.

En 2008-2009, nous avons entrepris de faire un examen de la fonction de surveillance de la CFP. Cet examen a été complété par un comité indépendant dirigé par Larry Murray. L'examen a confirmé la pertinence et la portée des activités de surveillance de la CFP. En outre, il a permis de conclure qu'il y a un besoin au niveau du renforcement des capacités et des ressources relativement à nos activités de suivi. Nous avons accepté les 18 recommandations du comité, ainsi que les trois conclusions, et sommes en voie de compléter un plan d'action pour les mettre en oeuvre.

[Traduction]

Fonctionner selon le principe du recouvrement des coûts pour un nombre croissant de nos services de counseling et d'évaluation n'est pas sans risque. Le nombre d'opérations que nous effectuons selon ce principe a augmenté de façon considérable au cours des trois dernières années, et leur valeur totale est passée de 6 millions de dollars à environ 11 millions de dollars. Nous menons actuellement des discussions avec le Secrétariat du Conseil du Trésor afin d'obtenir la souplesse financière nécessaire au fonctionnement plus efficace de nos opérations selon ce principe, notamment l'autorisation de reporter davantage de revenus d'un exercice à un autre et l'obtention d'un financement préalable aux fins d'investissements dans l'élaboration de services et de produits.

Nous avons créé des outils de recrutement et d'évaluation électroniques aux fins de l'embauche externe dans la fonction publique afin d'appuyer la modernisation de la dotation et la mise en oeuvre de la zone nationale de sélection. À partir des essais pilotes en 2002, la CFP a élaboré et mis en place le Système de ressourcement de la fonction publique. Ce système est maintenant entièrement fonctionnel et est accessible à tous les ministères pour effectuer l'embauche dans la fonction publique. Le fonctionnement du système coûte au gouvernement 7,2 millions de dollars par année; jusqu'à maintenant, les dépenses totales liées au projet s'élèvent à 52 millions de dollars. Ce projet a été réalisé selon l'échéancier établi et le budget prévu, et il a respecté toutes les exigences du Conseil du Trésor et celles relatives à la passation de marchés.

Le financement provenant du Conseil du Trésor pour le projet actuel se terminera dans deux ans. Le système en place a des limites, et une mise de fonds est nécessaire pour continuer à soutenir la modernisation de la dotation. Il faut améliorer le système de façon à ce qu'il puisse traiter toutes les transactions de dotation internes. Il y a eu plus de 67 000 transactions l'an passé. Sans ces améliorations, nous envisageons des baisses de l'efficacité et la détérioration graduelle des outils courants, ainsi qu'un progrès limité en ce qui concerne la production plus efficace de rapports. Un système amélioré serait également plus convivial pour les chercheurs d'emplois, fournirait de meilleurs outils d'évaluation et de présélection et offrirait une plus grande souplesse de fonctionnement. Nous estimons que cette mise de fonds est sensée sur le plan administratif et qu'elle offre un bon rendement. Nous évaluons que des économies annuelles considérables — d'environ 38 millions de dollars par année — pourront être générés par les ministères et organismes fédéraux grâce à une plus grande efficacité des opérations.

La CFP prépare actuellement une présentation au Conseil du Trésor pour obtenir le financement nécessaire à la mise en oeuvre d'une solution à long terme et au fonctionnement continu du système au-delà de 2011.

• (1120)

[Français]

Monsieur le président, honorables membres du comité, la CFP est vouée à l'excellence dans son travail au nom du Parlement et des Canadiens. Nous avons obtenu une opinion sans réserve du vérificateur général au cours des trois dernières années. Nous avons une fonction de vérification interne efficace et avons obtenu des cotes élevées du Conseil du Trésor en ce qui concerne notre Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation. Je suis encouragée par le progrès réalisé à l'égard de la mise en oeuvre de la LEFP, mais il reste encore du travail à faire. Nous avons présenté nos plans et priorités pour le présent exercice financier et avons également cerné quelques-uns de nos défis. Nous avons confiance de pouvoir les relever. Le renouvellement de la fonction publique ainsi que la modernisation de la gestion des ressources humaines sont tous les deux essentiels pour bâtir une fonction publique hautement compétente, professionnelle et impartiale.

Merci. Nous nous ferons maintenant un plaisir de répondre à vos questions.

[Traduction]

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

Je voulais seulement préciser que votre budget des dépenses relève du portefeuille de Patrimoine canadien, ce qui peut paraître étrange, mais il faut reconnaître qu'il n'y a pas vraiment de ministre responsable de la Commission de la fonction publique. Je souhaitais simplement vous dire que nous apprécions vos efforts et ceux de la commission pour maintenir la communication avec le Parlement.

Cela dit, je cède maintenant la parole à Mme Hall Findlay, qui disposera de huit minutes.

[Français]

**Mme Martha Hall Findlay (Willowdale, Lib.):** Merci, monsieur le président, et bienvenue aux témoins, encore une fois. Merci d'être ici et félicitations pour vos efforts et vos résultats.

[Traduction]

La question de la représentation des minorités visibles dans la fonction publique n'est pas abordée dans ce rapport, mais il est difficile pour nous de l'éviter parce qu'elle a récemment attiré l'attention des médias. Madame Barrados, je sais que vous avez effleuré cette question la dernière fois que vous êtes venue ici. Pourriez-vous nous dire où nous en sommes dans nos efforts pour atténuer certaines des préoccupations soulevées dans les médias? En particulier, je me demande comment nous définissons une minorité visible? C'est une question plutôt difficile, mais si vous pouviez y répondre, cela nous serait très utile.

**Mme Maria Barrados:** Je vous remercie de votre question.

Nous avons témoigné devant le Comité sénatorial permanent des droits de la personne, et nous avons discuté du problème que j'ai mentionné plus tôt, c'est-à-dire le fait que nous avons de la difficulté à estimer les nombres réels. Nous avons comparé devant le comité et nous lui avons fait part de nos estimations, lesquelles révèlent, selon le système dont j'ai parlé dans la déclaration préliminaire, que l'embauche de membres de minorités visibles dans la fonction publique est considérablement plus élevée que nos premières

estimations. Cette différence s'explique par la façon dont les données sont recueillies.

Nous avons fini par déclarer, pour 2007-2008, que l'embauche, ou la proportion de membres de minorités visibles qui entraient dans la fonction publique par rapport à tous les emplois qui avaient été affichés... Il y a donc de grandes contraintes, car il s'agit de tous les postes qui avaient été annoncés. Pour 2007-2008, 17 p. 100 des personnes embauchées après avoir répondu à des offres d'emploi du gouvernement fédéral étaient membres de minorités visibles. En utilisant l'ancienne méthode, nous aurions estimé cette proportion à 9,5 p. 100. Nous avons donc conclu qu'il y avait eu une importante sous-estimation de l'embauche de membres de minorités visibles.

Il y a un certain nombre d'aspects rattachés à cette situation. La question qui s'impose à l'esprit est la suivante: combien de personnes travaillent dans la fonction publique aujourd'hui? Je peux vous dire combien nous en avons embauchés au cours des deux dernières années, mais il m'est impossible de vous donner le nombre pour les dix dernières années, lequel nous permettrait d'obtenir une estimation du nombre actuel de personnes. Nous devons continuer de trouver une façon de parvenir à une estimation plus juste du nombre de ces personnes.

Je ne peux vous donner le nombre total de personnes qui ont obtenu un poste qui n'était pas annoncé, mais 28 p. 100 des nouvelles recrues sont embauchées dans le cadre d'un processus de dotation non annoncé. Je n'ai donc pas le nombre total, mais ces données partielles constituent de bonnes nouvelles.

La polémique à laquelle nous avons assisté dans les médias traduit un malaise à l'égard de ce nombre. Je suis persuadée que ce nombre constitue une bonne nouvelle, vu les contraintes que je viens de mentionner.

Maintenant, comment fait-on pour déterminer le nombre de fonctionnaires appartenant à une minorité visible? Cette question provoque beaucoup de discussions. Nous avons choisi de tenir compte de la façon dont les personnes se définissent. Le gouvernement utilise deux méthodes qui nous donnent deux nombres différents, et j'ai abordé cet aspect la dernière fois. Le nombre que j'utilise provient des renseignements que les personnes ont inscrits sur les formulaires de demande d'emploi. Nous avons maintenant un système automatisé. Quiconque soumet sa candidature à l'un des postes affichés répond à diverses questions pour remplir sa demande dans le système. L'une de ces questions est ce qu'on appelle un « champ obligatoire », dans la mesure où on doit y répondre pour poursuivre et soumettre sa demande: appartenez-vous à une minorité visible? On répond par oui ou par non. Vous pouvez répondre non et passer à la question suivante. Si vous dites oui, le système vous demande à quelle minorité visible vous appartenez.

Ce sont les données que nous avons utilisées. L'autre nombre que nous employons s'appuie sur l'information tirée d'un questionnaire que peuvent remplir les fonctionnaires, et la participation est volontaire. J'obtiens donc un nombre inférieur. Nous travaillons actuellement à déterminer dans quelle mesure cette démarche est rigoureuse. Je présume que, si une personne déclare appartenir à une minorité visible dans sa demande d'emploi, elle le ferait dans un questionnaire au travail. Mais, encore une fois, c'est une question qui se pose.

Lorsque nous avons effectué notre analyse, nous avons constaté que, dans certains ministères, les nombres sont très rapprochés. En effet, les renseignements qui figurent dans les demandes d'emploi et l'information tirée du questionnaire à l'intention des fonctionnaires sont très semblables. Le ministère de la Justice est l'un d'eux: les deux nombres sont très proches. Pour mon organisme, ce n'est pas le cas. Je pourrais commencer par examiner la situation à la commission pour tenter de comprendre pourquoi l'écart est si important.

• (1125)

**Mme Martha Hall Findlay:** Je dois dire que dans ma circonscription, Willowdale, en raison de l'extraordinaire diversité culturelle — c'est formidable —, je suis maintenant membre d'une minorité visible, compte tenu de la couleur de ma peau. J'espère qu'un jour nous n'aurons plus à tenir ce genre de discussion au Canada. Mais, lorsqu'une personne remplit une demande d'emploi, et qu'on lui pose la question « Appartenez-vous à une minorité visible? », et si l'on reconnaît également qu'il y a un lien entre ces groupes et les néo-Canadiens qui pourraient avoir de la difficulté à comprendre l'une ou l'autre des langues officielles, par exemple, tient-on pour acquis que ces personnes comprennent la question et pourquoi on la pose? Il y a deux volets à la question, si l'on tient compte de ce qui se passe dans le secteur privé et du fait que, dans bien des cas, les gens ne préciseront pas leur appartenance à une minorité visible ou d'autres renseignements personnels dans une demande d'emploi, par crainte d'être victime de discrimination.

**Mme Maria Barrados:** Il est possible que les gens ne répondent pas à cette question parce qu'ils ne veulent pas se déclarer membres d'une minorité visible. Il s'agit d'un choix personnel.

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique exige que le gouvernement privilégie les citoyens canadiens, de sorte que, si l'on prend le nombre de personnes appartenant à des minorités visibles dans les résultats du recensement et qu'on le compare au nombre de personnes qui seraient admissibles à un emploi dans la fonction publique, il y a un écart d'environ 5 p. 100. Je crois que c'est le bon chiffre. C'est parce que le gouvernement privilégie l'embauche de citoyens canadiens. Pour cette raison, aucune donnée probante ne donne à penser que le formulaire est difficile à comprendre.

Nous nous sommes penchés sur cet aspect. Nous pourrions toujours améliorer les formulaires. Beaucoup de personnes diront qu'elles ont du mal à comprendre certains de nos formulaires, mais rien ne donne à penser que les membres des minorités visibles éprouveraient davantage de difficultés que les autres groupes.

• (1130)

**Mme Martha Hall Findlay:** Qu'entend-on par « visible »? Par exemple, une personne originaire du sud de l'Europe qui a la peau plus foncée que moi pourrait-elle se définir comme un membre d'une minorité visible? C'est une question difficile. C'est une question que la société doit résoudre, mais, étant donné que nous sommes en train d'examiner ce problème...

**Mme Maria Barrados:** C'est une question très difficile, et je ne peux y répondre facilement. J'ai retenu les meilleurs conseils possibles, et les conseils qu'on m'a donnés sont les suivants: cela tient avant tout à la façon dont les personnes se définissent et à leur sentiment d'appartenance culturelle. Certaines personnes présentent des caractéristiques physiques très distinctes, mais elles peuvent ne ressentir aucun lien d'appartenance avec une communauté ou un groupe culturel en particulier, alors qu'il en serait autrement pour d'autres personnes. Nous nous appuyons sur ce principe.

**Mme Martha Hall Findlay:** À la lumière de ce principe, je m'interroge sur l'utilisation de « visible ».

**Mme Maria Barrados:** M. Lemaire me rappelle que ce terme est défini dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi, de sorte que nous nous référons à cette loi.

**Mme Martha Hall Findlay:** Merci beaucoup.

**Le président:** Madame Bourgeois, vous avez huit minutes.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois (Terrebonne—Blainville, BQ):** Merci, monsieur le président.

Bonjour, madame Barrados et messieurs.

Dans votre déclaration préliminaire, vous avez présenté les économies que vous avez pu réaliser à l'intérieur du budget de la Commission de la fonction publique. C'est très encourageant.

Concernant le travail que vous avez effectué en matière de dotation, vous avez fait beaucoup d'efforts pour habiliter les cadres supérieurs à embaucher du personnel ou d'autres cadres supérieurs.

Est-ce exact?

**Mme Maria Barrados:** Par le passé, la commission faisait ce travail pour les cadres supérieurs. Dorénavant, en vertu des nouvelles lois et du système de délégation, tout est délégué aux cadres supérieurs et aux autres fonctionnaires.

**Mme Diane Bourgeois:** Dans son 16<sup>e</sup> rapport annuel se terminant le 31 mars 2009, M. Lynch, le greffier du Bureau du Conseil privé, dit que jusqu'à maintenant, ce sont les sous-ministres qui sont habilités à embaucher du personnel et qu'ils peuvent déléguer leur pouvoir d'embauche de personnel de bureau aux ressources humaines des différents ministères.

Est-ce exact?

**Mme Maria Barrados:** Oui, c'est le système qui est en place. Selon la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, la commission conserve son pouvoir de dotation, mais elle est encouragée à le déléguer aux sous-ministres. Dans le cadre d'un système où les sous-ministres sont responsables de toute la gestion, nous avons fait cette délégation. Le défi, pour la CFP, est de gérer ce système de délégation, car au bout du compte, c'est elle qui est responsable.

**Mme Diane Bourgeois:** Tout à fait.

Dans vos documents, que j'ai relus après votre passage au comité en février dernier, j'ai lu que vous vérifiez s'il y avait une planification et si les sous-ministres étaient vraiment habilités.

Dans un premier temps, je voudrais savoir si les sous-ministres de chaque ministère sont maintenant habilités à planifier l'embauche de personnel de soutien.

**Mme Maria Barrados:** Le greffier est aussi préoccupé par la qualité de ces plans. Dans ce rapport, il parle de l'effort qui doit être fait par tous les sous-ministres afin d'améliorer le système de planification. Selon nous, c'est très important. Nous avons des stratégies de dotation dans ces plans, et nous avons constaté beaucoup de progrès, en ce sens que nous avons des plans et des stratégies. Mais j'ai encore beaucoup de questions par rapport à la qualité de ces plans. On ne trouve pas assez de détails dans ces plans pour se sentir à l'aise de répondre correctement à votre question.

•(1135)

**Mme Diane Bourgeois:** Selon moi, la question est très importante, madame Barrados, pour la simple raison qu'en 2007, la vérificatrice générale, Mme Fraser, avait soulevé le fait qu'il y avait eu des difficultés au sein de certains ministères, par rapport à l'embauche, au recrutement de personnel, notamment au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

Vous avez raison, M. Lynch revient avec un groupe de travail spécialisé sur la question. Cela veut donc dire que votre travail de vérification afin de vous assurer que tous les sous-ministres puissent avoir un plan d'embauche du personnel n'est pas terminé.

Toutefois, vous dites — et c'est la première fois que j'en entends parler — que vous avez un système au coût de 7,2 millions de dollars par année. Ce système sert à effectuer l'embauche dans la fonction publique. Parallèlement, je reviens à une question que je vous ai posée lors d'une réunion du comité du 29 février dernier à l'effet que 275 millions de dollars ont été distribués l'an dernier à des agences pour embaucher des travailleurs qu'on dit temporaires, mais on sait que certains d'entre eux vont accéder à des emplois permanents. Ces agences, parce qu'elles agissent comme intermédiaires, empochent 55 millions de dollars par année. Donc, 55 millions de dollars par année, plus les 7 millions de dollars, cela fait quelque 62 millions de dollars. C'est beaucoup d'argent pour trouver du personnel, alors que vous êtes là pour habiliter les sous-ministres et que ces derniers seraient censés habiliter leur direction des ressources humaines à chercher du personnel.

Comment peut-on expliquer que l'on dépense toutes ces sommes d'argent?

**Mme Maria Barrados:** Les 7,5 millions de dollars représentent le coût opérationnel de notre système de demandes d'emploi quand les gens font des demandes d'emploi via notre site Web.

Effectivement, nous avons une dépense pour le système de dotation. J'ai réfléchi à la question que vous avez posée la dernière fois, au sujet de l'utilisation des agences pour l'embauche de personnel temporaire. Notre rôle, dans une organisation aussi grande que la fonction publique, est de recruter des travailleurs temporaires pour répondre à la demande. Par contre, ce qui me préoccupe, c'est de savoir si c'est vraiment un travail temporaire pour répondre à une urgence. Est-ce vraiment une situation à court terme? Est-ce vraiment aux fins prévues d'utilisation? J'ai des préoccupations à ce sujet.

Cela peut être une façon d'engager des gens. Nous avons des chiffres qui le démontrent. C'est donc un moyen d'entrer dans la fonction publique. Cependant, ce n'est certainement pas équitable pour les autres Canadiens qui voudraient avoir l'occasion d'accéder à la fonction publique.

Je une autre préoccupation: ces employés fonctionnent-ils comme les fonctionnaires? S'ils ont un rôle comme celui des fonctionnaires, ce n'est pas bon non plus, parce qu'ils ne sont pas vraiment des fonctionnaires, mais des employés d'une agence. Vous avez raison, il y a des préoccupations.

J'ai demandé à mes vérificateurs, aux gens qui font les études et la surveillance des systèmes de délégation, de voir comment nous pourrions obtenir plus d'information sur ce type de travail.

•(1140)

**Le président:** Merci.

La parole est maintenant à M. Gourde pour huit minutes.

**M. Jacques Gourde (Lotbinière—Chutes-de-la-Chaudière, PCC):** Merci, monsieur le président.

J'aimerais remercier les témoins de leur présence.

À la page 3 de votre présentation, il est indiqué qu'en guise de soutien à vos résultats stratégiques, en 2009-2010, vous concentrez votre attention et vos ressources sur cinq priorités. Je vais énumérer ces priorités et j'aimerais obtenir un peu plus d'information sur chacune d'elles.

Votre première priorité est de « mettre en place un modèle efficace de délégation des pouvoirs de dotation ». Pouvez-vous m'en donner une idée plus globale?

**Mme Maria Barrados:** Certainement.

Comme je viens de le dire, la loi qui nous régit, c'est-à-dire la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, accorde à la Commission de la fonction publique tous les pouvoirs en matière de dotation. Or, dans le préambule, on suggère de créer un système de délégation.

Il est très important pour nous d'avoir un système qui fonctionne vraiment. Nous déléguons certains pouvoirs de manière formelle. J'ai des réunions avec les gens. Je veux être certaine que les gens à qui ces pouvoirs sont délégués en comprennent vraiment la portée. J'ai des réunions avec tous les sous-ministres. Cette priorité comprend un paquet de choses qui viennent en appui à l'information et à la façon de faire relativement à ce système de délégation.

**M. Jacques Gourde:** D'accord, merci.

La deuxième priorité est d'« assurer une surveillance indépendante et [de] répondre au Parlement de l'intégrité du système de dotation et de l'impartialité de la fonction publique fédérale ».

**Mme Maria Barrados:** Cela comprend tout ce que nous faisons pour assurer une surveillance du système de délégation: vérifications, études et suivis du système en place. C'est dans ce domaine que j'ai travaillé à recueillir des chiffres pour essayer de faire des estimations, de manière à ce que nous ayons un aperçu de la façon dont fonctionne le système et que nous puissions déterminer si nous devons y apporter des changements et donner plus d'information. Parfois, nous arrivons à la conclusion qu'il faut inclure plus de conditions dans le système de délégation. Si nous trouvons des problèmes dans une organisation, nous apportons des changements au système de délégation.

**M. Jacques Gourde:** Merci.

Votre troisième priorité est d'« habiliter les organisations à gérer leurs responsabilités déléguées ».

**Mme Maria Barrados:** Cela est relié à la première priorité. Il n'est pas suffisant pour nous de dire: voici le système de délégation, allez-y. Au bout du compte, s'il y a un sérieux problème dans la fonction publique, c'est moi qui en suis responsable.

Nous voulons travailler avec les sous-ministres et les ministères pour nous assurer qu'ils comprennent bien et qu'ils ont les outils requis pour le faire. Nous leur donnons le soutien nécessaire pour assurer le bon fonctionnement du système.

**M. Jacques Gourde:** D'accord.

Votre quatrième priorité est de « fournir des services de dotation et d'évaluation intégrés et modernisés ».

**Mme Maria Barrados:** Cela comprend deux grandes parties: les services de dotation qui aident les gens, de même que notre système d'évaluation. Nous avons un centre de psychologie qui prépare tous les tests et examens de langue et toutes les évaluations de compétences. Dans cette section, nous faisons plus de travail sur le recouvrement de coûts. Nous comptons également sur tous les systèmes et outils pour faire de la dotation, dont le système informatique et le site Web d'emplois.

**M. Jacques Gourde:** Votre cinquième et dernier objectif est de « miser sur l'organisation modèle ».

**Mme Maria Barrados:** Cet objectif est en partie attribuable au fait que j'ai travaillé au BVG pendant 18 ans. Je veux avoir une organisation bien gérée. Comme l'a dit le président, en tant qu'organisation, nous ne faisons pas l'objet du même type de surveillance que les autres ministères ayant un ministre à leur tête. Il est très important que notre organisation suive les plus hautes normes de gestion.

• (1145)

**M. Jacques Gourde:** Pour terminer, je pense que vous contrôlez vos cinq priorités. La vision de 2009-2010 continuera-t-elle dans le même sens à plus long terme, ou allez-vous élaborer d'autres priorités particulières pour les cinq prochaines années?

**Mme Maria Barrados:** Comme organisation, il est très important de faire un examen législatif des progrès que nous avons faits en vertu de la LEFP. Dans les deux prochaines années, nous irons dans la même direction, en raison des changements survenus dans le système de gestion de la fonction publique selon la nouvelle loi. Cela prend du temps, mais il y aura des changements après que nous aurons procédé à cet examen législatif.

**M. Jacques Gourde:** Merci beaucoup.

[Traduction]

**Le président:** Monsieur Martin, vous disposez de huit minutes.

**M. Pat Martin (Winnipeg-Centre, NPD):** Merci, monsieur le président.

Madame Barrados, je suis persuadé que les choses se déroulent à merveille à la Commission de la fonction publique en ce qui concerne le budget et les dépenses. Je suis sensible au fait que vous faites face à une diminution de votre budget, mais, selon l'information que vous nous avez fournie jusqu'à maintenant, vous semblez avoir la situation en main et être capable de composer avec ces compressions, etc.

Je suis davantage préoccupé par un problème plus important qui touche la gestion de la fonction publique, et un article paru aujourd'hui dans l'*Ottawa Citizen* l'expose clairement: 42 p. 100 des membres du noyau de la fonction publique du Canada ont changé de poste l'an dernier. Vous avez vous-même laissé entendre qu'il y a eu 67 000 changements de poste dans la fonction publique. L'auteur de l'article qualifie ce phénomène de « nomadisme fédéral ». À ce rythme, on assisterait à un renouvellement complet de l'ensemble de la fonction publique tous les deux ans et demi. Je crois qu'il s'agit-là d'un symptôme d'un problème beaucoup plus profond et beaucoup plus grave, à savoir une baisse importante du moral des fonctionnaires et peut-être même un malaise au sein de la fonction publique causé par un certain nombre de causes plutôt prévisibles.

Selon moi, la baisse du moral des fonctionnaires remonte à la période où il y a eu un gel des salaires pendant sept ans d'affilée, accompagné d'une réduction de 30 p. 100 de la fonction publique. Pis encore, le dernier geste de Marcel Massé avant qu'il ne quitte ses fonctions de président du Conseil du Trésor a été de s'emparer de

l'excédent de 30 milliards de dollars du régime de pension et de le verser dans le Trésor. Le régime de pension de la fonction publique a été volé. Quelqu'un aurait dû appeler la police.

Compte tenu de tous cela, la fonction publique s'est vue amputer du tiers de son effectif, puis le gouvernement a réembauché les mêmes personnes pour accomplir le même travail, mais à titre de consultants payés grassement 1 500 \$ par jour. Le gouvernement d'alors a dévalorisé, voire dénigré, le travail de ses fonctionnaires en les tenant responsables des déficits budgétaires qu'il enregistrait. Je veux dire, essayer d'avoir un effectif qui fonctionne bien et qui est satisfait dans de pareilles circonstances est un défi de taille.

Ce genre d'entrée en matière donne également lieu à un problème pratique. Il y a presque 100 ans, on a créé la Commission de la fonction publique pour, entre autres, mettre fin au népotisme dans le processus d'embauche. Étant donné que nombre des préoccupations liées à la dotation concernent en fait la fonction publique, comment faites-vous pour éviter le type de favoritisme qui procure des avantages indus à certaines personnes? Le candidat à l'interne jouit d'un certain avantage, mais doit-on y voir une certaine forme de favoritisme ou peut-être s'agit-il là d'une interprétation trop large du terme? Certes, les conventions collectives offrent des possibilités aux candidats à l'interne, mais ne devez-vous pas faire face à toute cette question des avantages ou même des occasions ratées lorsqu'il y a tant de mouvement à l'interne?

J'aimerais vous poser une dernière question. Nous nous apprêtons à nous pencher sur les questions liées à la classification. Le Conseil du Trésor était en pleine négociation lorsque le régime Harper est entré au pouvoir et a essentiellement imposé un gel et un contrôle des salaires et a interrompu les négociations collectives pendant trois ans. Croyez-vous que ce qui nous semble être une approche brutale aura une incidence sur le moral des fonctionnaires?

• (1150)

**Mme Maria Barrados:** Peut-être que je pourrais faire quelques commentaires.

Les 67 000 changements de poste que j'ai mentionnés dans ma déclaration préliminaire ont eu lieu au sein de la fonction publique. Diverses causes pourraient expliquer ces changements. Je suis également préoccupée par la mobilité du personnel dans la fonction publique. J'en ai discuté assez longuement la dernière fois que je suis venue ici.

La création de la Commission de la fonction publique visait principalement à éliminer le népotisme et à mettre en place une fonction publique non partisane et fondée sur le mérite. C'est pourquoi la Commission de la fonction publique ne relève d'aucun ministre.

Nous poursuivons dans cette voie, guidés par la même mission et le même mandat. Je m'attache continuellement à faire en sorte que nous ayons une fonction publique fondée sur le mérite, que nous soyons justes et transparents et que nous offrions à tous les Canadiens un accès équitable à l'emploi dans la fonction publique, particulièrement en ces temps économiques difficiles. La Commission tente de maintenir un système où nous laissons les gestionnaires faire leur travail tout en veillant à ce qu'ils se conforment à notre mission. Est-ce un système parfait? Je ne le crois pas. Avons-nous toujours besoin d'une commission solide? Je le crois tout à fait. Selon moi, nous avons un effet dissuasif et nous assurons la bonne marche du système, à certains égards.



L'auteur du rapport souligne un aspect important, qui me semble être tout à fait la voie à suivre, soit le fait de se préoccuper de la mobilisation des employés. Les gestionnaires de la fonction publique doivent se soucier de la mobilisation des employés et veiller à ce que ceux-ci aient le sentiment de prendre part à une mission très importante. Servir dans la fonction publique est une vocation très spéciale; il faut être déterminé et intéressé à travailler dans l'intérêt et le bien du public, et nous devons faire du mieux que nous pouvons pour que ces personnes se sentent interpellées. Nous faisons actuellement circuler des sondages pour essayer de mesurer le sentiment d'appartenance des fonctionnaires. Je crois que ce serait une bonne façon d'évaluer comment les circonstances actuelles influent sur le moral des employés.

**M. Pat Martin:** Madame Barrados, vous avez affirmé, dans ce document, que vous avez constaté qu'on attribuait à une personne de niveau quatre des tâches auparavant effectuées par une personne de niveau trois. Lorsqu'on s'informe auprès des gestionnaires, ils répondent que personne n'était intéressé à faire ce travail pour le salaire de niveau trois. Si on est incapable de recruter des personnes qualifiées en raison du salaire qui est offert, le fait de leur faire gravir les échelons... Il me semble que nous abordons le problème de la mauvaise façon. Si la fonction publique n'offre pas une rémunération adéquate pour attirer et retenir les personnes dont elle a besoin, peut-être qu'il s'agit d'un manque de vision d'ensemble.

Selon moi, les fonctionnaires doivent avoir le sentiment que leur travail s'inscrit dans la réalisation d'une vision pour qu'ils se sentent utiles et heureux au travail. Il faudrait préciser clairement cette vision. Lorsque nous avons formé la fonction publique dans les années d'après-guerre, nous avions une vision nationale, soit la création d'une grande nation et la réalisation de grandes choses, mais si, pendant une dizaine d'années, comme je l'ai dit, on dénigre la fonction publique et que certains milieux l'accusent d'être responsable des déficits ou des gâchis que les gouvernements ont engendrés...

Je vais terminer par où j'ai commencé. Je crois que la baisse du moral et le malaise qu'on ressent chez les fonctionnaires sont des problèmes beaucoup plus importants que la question de la reclassification. La mobilité dans la fonction publique à laquelle vous avez fait allusion la dernière fois est le symptôme d'un problème beaucoup plus vaste.

• (1155)

**Mme Maria Barrados:** J'ajouterais toutefois qu'il y a beaucoup de personnes qui souhaitent travailler dans la fonction publique. Je n'ai pas beaucoup de patience pour mes propres employés lorsqu'ils me disent qu'ils ont été incapables de trouver quelqu'un et ont dû promouvoir une personne. Puisque les emplois dans la fonction publique suscitent un si grand intérêt, je crois qu'il faut se donner la peine d'adopter une vue un peu plus large. L'engagement que les fonctionnaires doivent prendre est le suivant: lorsqu'on embauche des personnes, on doit les former et leur donner l'occasion de se réaliser dans le cadre de leurs fonctions.

**M. Pat Martin:** Ils ne vont pas pouvoir s'épanouir si tous les membres de l'effectif sont assignés à de nouvelles tâches tous les deux ans et demi. Parfois, cela peut prendre dix ans avant d'être en mesure de bien faire son travail. Ce taux de roulement représenterait un problème de gestion pour toute entreprise du secteur privé ou public.

**Le président:** Nous devons nous arrêter ici.

**Mme Maria Barrados:** Je suis d'accord avec vous.

**Le président:** Merci.

Monsieur Dryden, vous avez cinq minutes.

**L'hon. Ken Dryden (York-Centre, Lib.):** Merci, monsieur le président.

Dans le même ordre d'idées que les questions de M. Martin, l'une des choses que nous avons entendues au sujet des États-Unis au cours des derniers mois, c'est que la fonction publique américaine semble attirer beaucoup plus de candidats aujourd'hui qu'au cours des dernières années. On transmet un message qui interpelle la population, à savoir qu'il y a un travail utile à faire, non seulement dans le secteur privé, mais également au sein du gouvernement. En fait, la fonction publique américaine connaît actuellement des transformations très importantes. Les gens sentent donc qu'il se passe des choses importantes et excitantes et que des possibilités s'offrent à eux. Ce genre de chose, en plus d'attirer davantage de personnes, a beaucoup d'attrait pour des gens qui, au cours des dernières années, n'auraient jamais envisagé de trouver un emploi ou de faire carrière dans la fonction publique.

Vous avez parlé de la hausse du taux de départs attribuables à la retraite et vous prévoyez recevoir un nombre accru de candidatures pour les offres d'emploi. Constatez-vous des effets semblables à ceux qui se font sentir aux États-Unis?

**Mme Maria Barrados:** Les emplois dans la fonction publique ont suscité et continuent de susciter un vif intérêt. À la demande du Parlement, nous avons élargi l'application de la zone nationale de sélection. Ce que je veux dire par là, c'est que la loi habilite la Commission de la fonction publique à déterminer l'endroit où les candidats doivent habiter pour être admissibles à un poste en particulier. Cette mesure permettrait de gérer le nombre de candidatures.

Les Parlementaires m'ont clairement fait savoir qu'ils n'aimaient pas beaucoup cette idée. Tous les députés estiment que leurs commettants devraient pouvoir accéder à tout poste au sein du gouvernement fédéral. Nous avons donc éliminé le critère géographique, graduellement. Maintenant, tout le monde au Canada peut postuler tous les postes permanents. J'ai constaté une hausse des demandes d'emploi à la suite du changement de la politique. Je crois que c'est ce qui est en train de se produire. J'ai toujours manifesté un intérêt, et, maintenant, je suis encore plus intéressée en raison du changement de la politique.

Compte tenu du contexte économique actuel, je m'attends à ce que nous ayons plus de facilité à combler certains postes et à ce que nous recevions un nombre accru de candidatures. Nous avons toujours eu du mal à trouver du personnel dans certains domaines de spécialité.

• (1200)

**L'hon. Ken Dryden:** Ma question concerne la nature même du candidat. Je crois que, depuis dix ou quinze ans, on entend généralement dire que le travail des fonctionnaires n'est pas si important et on se demande pourquoi une personne voudrait travailler dans la fonction publique; on se dit que c'est dans le secteur privé qu'il y a du travail important à faire.

Donc, un jeune de 22 ou de 23 ans qui est frais émoulu de l'université et qui doit faire un choix de carrière doit non seulement se convaincre lui-même, mais également persuader ses parents et ses amis. Pourquoi déciderait-il d'entrer dans la fonction publique, compte tenu de toutes ses compétences et du fait qu'il est l'un des jeunes les plus brillants de sa génération?

Ce genre de perception doit sûrement avoir une incidence sur le travail qui est effectué et sur la qualité du travail ainsi que sur le sentiment général d'enthousiasme dans un milieu de travail. Je crois qu'un changement commence maintenant à se faire sentir aux États-Unis.

Comment pouvons-nous favoriser un tel changement d'attitude au Canada qui nous permettrait non seulement de recevoir beaucoup plus de candidatures, mais aussi d'accroître le nombre de candidatures provenant de personnes qui n'auraient jamais envisagé une carrière dans la fonction publique par le passé?

**Mme Maria Barrados:** Nous avons effectué des sondages, et les résultats obtenus ont toujours démontré qu'il y avait un intérêt soutenu. Mais vous soulevez une excellente question lorsque vous vous demandez si nous réussissons vraiment à recruter les personnes les plus compétentes et les plus brillantes et les personnes capables de faire preuve de leadership dans la fonction publique. Comme j'ai consacré l'ensemble de ma carrière à la fonction publique, j'ai bien sûr tendance à penser que l'intérêt est soutenu. Mais, évidemment, je prêche un peu pour ma paroisse.

Le gouvernement, mais particulièrement le greffier du Conseil privé, a fait preuve de beaucoup de leadership dans son programme de renouvellement et s'est attaché à redorer l'image de marque de la fonction publique. La promotion de l'image de marque vise entre autres à préciser clairement en quoi consiste la fonction publique, quelles sont les possibilités d'emploi — le gouvernement du Canada est l'employeur le plus important du pays et il offre une vaste gamme d'emplois — et combien les gens sont fiers d'accomplir ce travail. Nous avons préparé une vidéo très intéressante, et on peut la regarder sur notre site Web.

Nous essayons également de faire en sorte que le site Web soit plus interactif et donne aux gens un aperçu des différentes possibilités d'emploi dans la fonction publique. Nous réalisons beaucoup de choses — autant qu'il nous est possible de le faire — en utilisant les nouveaux moyens de communication.

Je crois également que la situation économique actuelle nous montre combien la fonction publique et la qualité des programmes et des activités destinés à la population canadienne sont des aspects importants.

Selon mon interprétation de ce document — et il se peut bien que mon analyse ne soit pas aussi poussée que la vôtre —, les Canadiens ont généralement toujours eu des attentes plus élevées à l'égard de leur gouvernement que les Américains. Ils perçoivent leur gouvernement autrement que les Américains, et je crois que cela se reflète dans l'intérêt des gens à l'égard des emplois dans la fonction publique.

**Le président:** Merci.

J'espère que mes collègues ne m'en veulent pas d'avoir accordé plus de temps au témoin pour qu'elle termine son excellente réponse. Merci.

Monsieur Roy, vous avez cinq minutes.

[Français]

**M. Jean-Yves Roy (Haute-Gaspésie—La Mitis—Matane—Matapédia, BQ):** Merci, monsieur le président.

Madame Barrados, j'ai trois questions à vous poser, dont une très technique. À la page 6 de votre présentation, vous dites considérer risqué le fait que vous offrez des services de consultation qui vous sont rémunérés. L'année dernière, vos revenus se sont élevés à 11 millions de dollars. Je qualifie ces revenus de variables, car ils

peuvent être de 5 millions de dollars une année donnée. Au fond, c'est peut-être ce que vous voulez nous dire.

La question qui m'intéresse davantage est la qualité des relations de travail dans la fonction publique. La commission se penche-t-elle régulièrement sur la qualité des relations de travail? J'ai de gros doutes au sujet de la qualité des relations de travail dans certains secteurs. Je suis en contact avec certains bureaux où travaillent de 100 à 150 fonctionnaires, et la plupart d'entre eux souhaitent partir en raison de la qualité médiocre des relations de travail. Je pourrais vous donner des exemples concrets.

La Commission de la fonction publique interroge-t-elle les fonctionnaires de façon anonyme pour connaître leurs sentiments et savoir ce qui se passe dans leur secteur, de même que pour vérifier la qualité des relations de travail?

● (1205)

**Mme Maria Barrados:** Concernant la question du recouvrement des coûts, il est vrai que la variabilité des revenus et la difficulté de faire des estimations posent problème, mais nous avons aussi des difficultés techniques.

Je vais demander à M. Charlebois de vous donner une courte explication relativement aux problèmes techniques.

**M. Richard Charlebois (vice-président, Direction générale de la gestion ministérielle, Commission de la fonction publique du Canada):** Le gouvernement fédéral a deux sortes de revenus. L'un d'eux s'appelle le *revolving fund*, qui est destiné aux grandes opérations. Quant à la Commission de la fonction publique, elle a un système de *vote-netting*. Elle a reçu 6,5 millions de dollars en 2006-2007 et 9,4 millions de dollars l'an passé.

Cette année, nous prévoyons recevoir 11 millions de dollars. Nous avons travaillé très fort avec nos clients pour améliorer nos services, et nous sommes très fiers de nos progrès. Parallèlement à cela, nous discutons avec les gens du Secrétariat du Conseil du Trésor pour obtenir plus de flexibilité. Par exemple, nous voulons pouvoir obtenir nos revenus pour l'an prochain. Il s'agit d'une autorisation spéciale.

**Mme Maria Barrados:** Nous avons de la difficulté à disposer d'assez de fonds pour faire des investissements. Si nous dépendons du recouvrement des coûts, nous devons avoir des fonds pour l'investissement. Le moment où nous recevons nos revenus est aussi un problème. Si c'est à la fin de l'année, ça cause des difficultés pour l'année suivante. Ce sont des problèmes techniques, mais nous devons les gérer. Nous avons l'appui du Conseil du Trésor.

L'autre question est un peu plus difficile pour moi. Mon collègue M. Lemaire voudra peut-être ajouter quelque chose. À la CFP, nous ne sommes pas vraiment responsables des relations de travail, mais évidemment, si on nous demande de faire une dotation, que nous sommes responsables de l'ensemble du processus et que nous devons donner notre opinion sur la façon dont ça fonctionne, nous devons avoir une bonne idée du fonctionnement de l'équipe de gestion.

**M. Donald Lemaire (vice-président principal, Direction générale des politiques, Commission de la fonction publique du Canada):** Toutes les politiques d'emploi en milieu de travail sont la responsabilité de l'employeur. Par contre, dans le cas de chaque organisation ou de chaque gestionnaire envers lesquels nous avons des engagements, nous sommes responsables du milieu de travail. Les négociations collectives sont une chose, mais en ce qui a trait au quotidien et à la relation entre les gestionnaires et les employés, une série de politiques s'appliquent, notamment en matière de harcèlement en milieu de travail ou d'équité en matière d'emploi. De plus en plus, les organisations utilisent comme approche les sondages relatifs à l'engagement des employés. On le fait au sein de la commission. Deux fois par année, on tente de prendre le pouls des employés. Il y a aussi un mécanisme de rétroaction et d'évaluation au niveau individuel de même qu'un sondage pangouvernemental visant à évaluer l'état d'esprit — si je peux utiliser cette expression — des gens dans leur milieu de travail. Bref, je fais une distinction entre la négociation collective, qui est liée aux relations de travail, et les relations de travail au niveau des unités organisationnelles.

• (1210)

[Traduction]

**Le président:** Merci.

Monsieur Warkentin.

**M. Chris Warkentin (Peace River, PCC):** Merci, monsieur le président.

Je veux remercier les témoins d'être venus ici ce matin. Nous sommes heureux d'entendre vos témoignages et vos commentaires.

Je vais laisser la question du budget de côté pour l'instant. S'il me reste du temps à la fin, peut-être que je vais vous poser une ou deux questions à ce sujet.

Je crois que cela ne vous étonnera pas, madame Barrados, mais ce dont j'aimerais vous parler ce matin, c'est de toute cette histoire de surclassification. Nous avons tous deux discuté de cette question, ici même et à d'autres occasions.

Comme je me suis un peu plus renseigné et qu'il me semble que j'en connais un peu plus sur cette question — sans certainement être un expert —, j'aurais deux ou trois questions à vous poser. Nous savons qu'il y a un certain nombre de raisons qui expliquent les changements de classification. La promotion organisée de certains employés après que ceux-ci ont réussi certaines formations, et d'autres choses de ce genre, serait peut-être l'une d'elles; ce sont les façons planifiées de reclassifier des personnes. Les membres du comité constatent également qu'il y a une évolution du travail que l'on attend des membres de la fonction publique. Il y a beaucoup de personnes qui obtiennent des postes de techniciens en informatique, lesquels se multiplient au fil des décennies, et, évidemment, d'autres postes sont éliminés à mesure que les premiers prennent de l'importance.

Toutefois, ce qui me préoccupe avant tout, c'est le changement de classification à des fins de maintien en effectif. C'est cet aspect qui m'inquiète réellement.

D'abord, pouvez-vous nous dire dans quelle mesure les changements de classification ont-ils contribué à l'augmentation de la masse salariale de la fonction publique l'an dernier? Savez-vous quel est le montant, ou pourriez-vous nous donner une idée de l'ampleur du phénomène? A-t-on déjà tenté de calculer la part attribuable à ces changements en particulier, et savez-vous quel était le montant pour l'an dernier? Pourriez-vous avancer une estimation?

**Mme Maria Barrados:** C'est une bonne question, et je ne pense même pas être en mesure de vous donner une réponse qui soit réaliste, parce que, après nos dernières discussions, j'ai essayé de savoir combien de reclassifications il y avait eu. Elles sont affichées, mais je n'ai pas pu obtenir facilement le nombre de reclassifications.

Bien entendu, il y en a aussi différents types. C'est donc autre chose que nous pouvons démêler. S'il s'agit d'une reclassification parce que les tâches ont bel et bien changé, ça va. Si c'est une reclassification qui est faite à la suite d'un programme de perfectionnement, ça va aussi. Si c'est parce que les gens n'étaient simplement pas prêts à faire le travail de gestion des employés pour qu'ils soient intéressés à rester, ou encore le travail de recrutement, le fait d'attirer des gens de l'extérieur du gouvernement, de les former, dans ce cas, ça pose problème à mes yeux.

Je suis donc désolée de ne pas pouvoir vous fournir un chiffre.

**M. Chris Warkentin:** C'est précisément ce qui me préoccupe, moi aussi, c'est-à-dire que des gens dont les tâches sont les mêmes qu'avant le changement de classification touchent maintenant un salaire plus élevé en raison de ce changement. Comme je le disais à un collègue, ce qui est vraiment préoccupant, là-dedans, c'est que, si on offre une promotion à quelqu'un et qu'on s'attend à ce que la personne fasse des choses différentes et assume davantage de responsabilités, c'est compréhensible, s'il faut se servir de ça comme moyen de maintenir les gens en poste, pour offrir des promotions, mais que les tâches changent. Mais lorsque les gestionnaires se trouvent dans une situation où, au sein de leur ministère ou de leur organisme, ils procèdent simplement à une reclassification d'un groupe de gens dans l'espoir que ces gens vont rester, alors ce qui se produit partout au gouvernement, c'est cela. J'imagine que, comme tous les organismes et ministères gouvernementaux sont en concurrence les uns avec les autres, surtout pendant les périodes d'importantes pénuries d'employés, comme celles que nous avons vécues il y a deux ou trois ans, je pense que les ministères sont alors contraints de procéder à ces mêmes changements.

C'est donc une préoccupation, et puis, bien sûr, ce qui se passe, maintenant que l'économie a changé et avec les conditions de travail qui ont certainement changé, je pense que, si nous offrions ces postes dans leur forme antérieure, comme ils étaient classifiés, nous verrions qu'il y aurait des candidats, peut-être des légions de candidats. Cependant, ce qui nous manque, je pense, et vous pouvez peut-être me corriger si je me trompe, c'est la capacité. Comme il n'y a pas vraiment eu de gestion qualifiée au chapitre du changement de classification, j'imagine qu'il n'y a aucun effort visant à revenir à la classification antérieure.

Je me demande donc s'il y a un quelconque mécanisme de surveillance, une vérification prévue ou une forme quelconque de processus de reddition de comptes pour ces gestionnaires, de façon à ce que l'on puisse s'assurer qu'ils ne font pas ça au départ, mais que, s'ils l'ont déjà fait — nous avons certainement constaté certains cas —, s'il y a des mesures obligeant ces gestionnaires à changer de nouveau ces classifications pour qu'elles soient celles qu'elles devraient probablement être.

•(1215)

**Mme Maria Barrados:** À la demande du comité, j'ai réexaminé une partie du travail que j'ai fait dans ce dossier touchant les classifications. Le rapport de mai 2003 de la vérificatrice générale fournit, à mon humble avis, une assez bonne description des problèmes survenus dans le domaine de la classification au sein du gouvernement du Canada.

Le rapport explique l'histoire complète du système de classification universel, dont la création visait à moderniser et à réformer le processus de classification, ce qui a abouti à un échec et a fini par coûter beaucoup d'argent. À la fin du document, la vérificatrice générale recommande que des directives claires soient données quant aux réformes dans l'avenir et quant à la façon dont le système sera modernisé. Pour que ce système fonctionne bien, il faut qu'il reflète le travail que font les employés du gouvernement, et certaines des normes de classification de ce système sont effectivement très vieilles.

Le Conseil du Trésor a ensuite pris l'initiative, partiellement en réaction à ce rapport, je pense, d'effectuer une vaste étude sur les salaires et les classifications, dont Jim Lahey est l'auteur. Il a conclu qu'il s'agissait d'un domaine où la gestion était vraiment faible et qu'il fallait assurer la gestion de ce système. L'étude contient une analyse plutôt longue. Il fallait gérer le système et aussi assurer une surveillance plus claire de ce système. M. Lahey parle plus précisément de la nécessité d'effectuer une vérification des classifications.

La meilleure personne avec qui discuter de cette question, c'est la dirigeante principale des ressources humaines, parce que c'est maintenant carrément sa responsabilité, et non celle de la commission. Jusqu'à maintenant, certaines mesures ont été prises pour mettre à jour la norme, mais ça se fait au cas par cas. Autant que je sache, il n'y a pas de réels mécanismes de surveillance ni de véritable vérification du système de classification. La seule exigence concerne l'affichage de toute reclassification.

Le seul véritable mécanisme de contrôle des classifications concerne les postes de niveau EX-4 et EX-5 — il s'agit des postes de sous-ministres adjoints — le Conseil du Trésor limitant le nombre de postes de ce niveau. Il faut demander la création d'un nouveau poste de ce niveau dans le cadre d'une présentation au Conseil du Trésor.

**Le président:** Merci.

**M. Chris Warkentin:** J'y reviendrai plus tard.

**Le président:** Oui. Nous avons encore accordé plus de temps dans ce cas-ci, simplement pour pouvoir obtenir une réponse complète.

Madame Hall Findlay, vous avez cinq minutes.

**Mme Martha Hall Findlay:** Merci.

Ma question est un peu plus générale. Elle va peut-être vous sembler un peu difficile, et c'est compréhensible, mais c'est une question qui doit être posée. Nous avons entendu parler, de façon anecdotique, de certains problèmes bien réels qui se posent depuis quelques années en ce qui concerne non pas une politisation de la fonction publique, mais bien un degré plus élevé qu'auparavant d'influence sur ce que disent les fonctionnaires ou de critique de leurs déclarations. J'allais dire l'embauche et le congédiement de certaines personnes, mais c'est davantage le congédiement. Donald Savoie a écrit beaucoup de choses là-dessus.

Nous avons parlé brièvement tout à l'heure du moral de la fonction publique. A-t-on l'impression que la séparation est de moins en

moins évidente entre l'organe politique et la fonction publique, dont nous avons toujours célébré l'indépendance?

•(1220)

**Mme Maria Barrados:** C'est une très bonne question, une question très intéressante.

Je ne peux pas vraiment vous parler d'influence. Ce serait le genre de directives que peuvent recevoir les fonctionnaires au sujet de ce qu'ils peuvent dire et de ce qu'ils ne peuvent pas dire. Je pense avoir déjà dit aux membres du comité que, à cet égard, je ne peux parler que de ma propre expérience, et je n'ai pas de problème. Je suis libre dans mes relations avec le Parlement, comme dans mes relations avec les médias, et je ne reçois aucune directive ni ne subis d'influence, pas plus que les politiques ne m'ont posé problème.

La question de la politisation est l'une de mes grandes préoccupations. Pour mettre les choses en contexte, auparavant, il était strictement interdit, pour les fonctionnaires, de se livrer à de quelconques activités de nature politique. Ça a changé. Une affaire a été portée devant les tribunaux au début des années 1990. On a invoqué la Charte pour dire que les fonctionnaires ont des droits politiques. Ils ont le droit d'être actifs dans ce domaine, mais leurs activités ne doivent pas compromettre l'impartialité de la fonction publique. Lorsque la nouvelle loi a été adoptée, cette responsabilité a été confiée à la Commission de la fonction publique. Nous avons deux régimes qui nous préoccupent beaucoup. La première chose, c'est que les fonctionnaires doivent obtenir une autorisation en bonne et due forme pour se lancer en politique. Cette exigence nous a obligés à créer une unité à part, qui fait ce travail. Il y a eu des contestations judiciaires, dans le cadre desquelles on m'a rappelé que je dois suivre la procédure établie dans ce domaine. Ça comprend les élections municipales. En moyenne, de 50 à 60 fonctionnaires se lancent en politique. Notre préoccupation, à cet égard, c'est que cette activité politique ne compromette en rien la nature impartiale de leur travail. Nous devons faire beaucoup d'analyses en ce qui concerne ce travail. Nous avons des discussions au sujet des mutations pour que ces personnes occupent des emplois différents, et au sujet du poste qu'ils reprendront, en cas d'échec.

**Mme Martha Hall Findlay:** Ça va vous sembler impoli. Je ne veux pas vous interrompre, parce que cet aspect de la question m'intéresse aussi beaucoup.

Je comprends que vous n'avez peut-être pas eu de problèmes personnellement, mais dans ce cas-ci, en ce qui concerne la politisation, je vous disais précisément à vous, comme présidente de la commission, que d'autres ont soulevé des préoccupations importantes selon lesquelles ils ne sont pas libres de s'exprimer, qu'ils sont limités dans le cadre de leur travail parce qu'ils ont peur des représailles politiques. C'est davantage une question de nature politique, mais c'est donc plutôt la question de savoir si vous pensez, à titre de chef de cette organisation, que ce que nous entendons dire est vrai. C'est quelque chose que nous entendons dire dans la rue, et il y a des gens qui nous racontent qu'ils ont peur d'être renvoyés, qui ont peur que leur candidature ne soit pas envisagée pour une promotion au sein de la fonction publique s'ils contredisent le gouvernement.

En avez-vous entendu parler? Ça devrait être une préoccupation. Je voulais simplement savoir quel était votre point de vue là-dessus à titre de chef de l'organisation.

**Mme Maria Barrados:** Ma préoccupation, c'est toujours que les décisions prises en ce qui concerne les promotions offertes aux gens soient fondées sur le mérite de leur travail. C'est une chose à laquelle nous travaillons avec assez de vigueur. Si une personne pense ne pas avoir été traitée de façon équitable, je m'attends à ce qu'elle se plaigne, et nous avons des mécanismes de recours pour ça. Nous nous occupons donc de ce genre de cas.

L'autre sujet que je voulais aborder brièvement, qui me préoccupe beaucoup, c'est le maintien de la séparation entre la bureaucratie et l'activité politique.

**Mme Martha Hall Findlay:** Je dirais que ça vaut pour les deux extrémités, c'est-à-dire l'influence politique exercée à partir d'ici, d'en haut, mais aussi l'activité politique qui vient d'en bas.

Disons pour le compte rendu que nous sommes extrêmement fiers, comme Canadiens, du fait que notre fonction publique est indépendante des deux côtés. Tout dépérissement à cet égard constituerait une préoccupation véritable.

**Mme Maria Barrados:** Je suis tout à fait d'accord avec vous. Je suis inquiète de ce qu'il y a eu une tendance à l'effacement de cette distinction. J'ai rédigé, par exemple, un document sur les mouvements du personnel de cabinet ministériel, les fonctionnaires acceptant un poste au sein du personnel d'un cabinet ministériel avant de revenir à la fonction publique. Je n'étais vraiment pas contente de certaines des choses qui s'étaient faites, et j'ai demandé qu'on élabore une politique pour faire en sorte que ces mouvements soient clairs.

Les choses n'ont pas vraiment bougé à cet égard. J'ai reçu un certain nombre de plaintes individuelles, et nous sommes en train de mener des enquêtes, ce dont je ne peux pas vraiment parler, parce que les enquêtes sont en cours, mais il y a des cas où le comportement approprié des fonctionnaires et celui des gens qui se situent du côté politique du gouvernement ne sont pas encore clairement établis. Pour ce qui est de ces plaintes individuelles, j'espère que nous allons pouvoir terminer certaines des enquêtes de façon à pouvoir tirer une conclusion.

Je pense que le débat doit être approfondi à ce sujet. À mon avis, nous devons commencer à établir clairement cette distinction. Il y a en ce moment une initiative d'examen du code de valeur et d'éthique de la fonction publique. Ce que je dis là-dessus, c'est que la distinction n'a pas été suffisamment claire jusqu'à maintenant. Ce qui n'est pas suffisamment clair non plus, ce sont les attentes pour l'après-mandat, ainsi que les attentes face à la période de restriction. Que doit être la période de restriction pour un fonctionnaire qui se lance dans l'arène politique? Les politiciens qui décrochent un poste par voie de concours peuvent l'occuper immédiatement.

Nous devons tenir ces débats. Je n'ai pas de réponses claires, mais, comme je le disais, nous sommes en train de mener un certain nombre d'enquêtes individuelles. J'espère que tout sera prêt pour mon prochain rapport annuel.

• (1225)

**Mme Martha Hall Findlay:** J'apprécie vraiment l'application et la franchise avec laquelle vous répondez à nos questions. Merci.

**Le président:** Merci.

Chers collègues, encore une fois, je vais simplement dire que je suis désolé du fait que nous n'avons pas encore été capables de poser toutes les questions et d'obtenir les réponses dans les cinq minutes prévues.

De toute façon, je cède la parole à M. Anders. Vous avez cinq minutes.

**M. Rob Anders (Calgary-Ouest, PCC):** Merci beaucoup.

Je vais laisser le temps qui me reste à mon collègue, monsieur Warkentin.

Vous avez dit dans votre déclaration préliminaire que la fonction publique est le plus grand employeur au Canada. Lorsque vous dites cela, avez-vous un élément de comparaison — les autres ordres de gouvernement, par exemple, disons la province de l'Ontario, qui est le plus gros, ou les employeurs du secteur privé, peut-être les cinq ou les dix plus importants, qui vient au deuxième rang, ce genre de chose?

**Mme Maria Barrados:** C'est une bonne question, et je ne peux pas y répondre à brûle-pourpoint, mais nous pouvons fournir cette information au comité.

**M. Rob Anders:** C'était ma question.

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

Monsieur Warkentin.

**M. Chris Warkentin:** Merci beaucoup.

Il est probable que cette question est l'une des raisons pour lesquelles il est si difficile d'arriver à gérer cette énorme entreprise, et nous comprenons les défis auxquels vous faites face.

Je vais m'éloigner un peu de la question de l'escalade de la classification pour aborder plutôt toute la question de la gestion du mouvement au sein de la fonction publique en tant que tel.

Je comprends qu'avec la nomination de la dirigeante principale des ressources humaines, il y a des enjeux qui relèvent de vous deux, et vous avez des responsabilités complémentaires. Mais pour bien cerner le fait qu'il n'y a pas de mécanismes de surveillance ou de contrôle des classifications — je comprends que c'est maintenant la responsabilité de la dirigeante principale des ressources humaines de régler ce problème —, quelles sont vos responsabilités ou votre rôle à cet égard?

**Mme Maria Barrados:** Selon la structure actuelle de la loi, il est très clair que c'est la Commission de la fonction publique qui s'occupe de la dotation, des évaluations liées à la dotation et de la question de l'impartialité. Ça relève de nous. Évidemment, lorsqu'on s'occupe des questions de dotation, c'est lié à un poste, alors les problèmes de classification se posent parfois. Si la façon dont une organisation est gérée pose problème à nos yeux, nous sommes confrontés à des problèmes de classification. Avec le temps, nous avons probablement mis au point l'une des meilleures capacités d'analyse du système.

Cela dit, il est cependant clair que c'est la DPRH qui est responsable de la classification. En fait, je discute avec elle, et nous réunissons de temps à autre. À la commission, nous sommes prêts à collaborer avec elle, en travaillant en partenariat avec elle. Ainsi, si nous pouvons l'appuyer, nous sommes prêts à le faire. Je pense que c'est elle qui doit prendre l'initiative. Dans le passé, c'est la Commission de la fonction publique qui s'occupait des vérifications, dans les années 1980, mais c'était l'employeur qui avait demandé à la Commission de la fonction publique de le faire.

• (1230)

**M. Chris Warkentin:** Là-dessus, et pour aborder une autre question connexe, le changement des classifications a évidemment contribué au mouvement de 42 p. 100 des employés formant le noyau de la fonction publique l'an dernier. Ce mouvement s'explique par différentes choses, évidemment, avec le taux de départ à la retraite. Prévoyez-vous des problèmes pour les cinq prochaines années?

J'espère que le comité va faire une étude sur le taux de départ à la retraite et les problèmes qui vont éventuellement se poser lorsque nous allons essayer de remplacer les employés qui partent à la retraite. Évidemment, la taille de la fonction publique augmente aussi chaque année. Avec l'augmentation de la population, nous avons deux défis à relever quant à l'accroissement de l'effectif. Avez-vous déterminé quels seront les défis à relever dans l'avenir?

Je sais que certains intervenants du secteur privé ont sonné l'alarme ou exprimé des préoccupations au sujet de ce que sera bientôt le taux de départ à la retraite. Avez-vous des préoccupations concernant certaines catégories d'emploi précises ou les différentes classifications d'effectif?

**Mme Maria Barrados:** Oui. Je dois dire que les taux de retraite et de départ des fonctionnaires sont assez faibles, dans l'ensemble, comparativement au secteur privé. Notre taux de départ tourne autour de 4 p. 100. C'est relativement faible comparativement au secteur privé, où le taux correspondant est de l'ordre de 15 à 20 p. 100.

Notre vrai problème, c'est le groupe de direction. Les gens entrent dans la fonction publique au bas de l'échelle. Ils passent toute leur carrière à la fonction publique et prennent leur retraite à la fin de leur carrière. Bien sûr, ils gravissent les échelons, et 10 p. 100 des gens atteignent le groupe de direction. Beaucoup des gens qui changent d'emploi occupent des postes importants au sein de la fonction publique. Nous sommes témoins d'un mouvement. Ce sont ces gens-là qui ont les connaissances. On cherche à assurer la continuité et le leadership. Le problème consiste à trouver le moyen de former de nouveaux leaders. Toute la question du renouvellement préoccupe beaucoup de gens.

**M. Chris Warkentin:** C'est le défi, selon moi. Je vous dirais que nous allons essayer de régler cette question. Nous pourrions peut-être avoir une discussion à un moment donné sur ce que nous aurons découvert.

Ce qui me préoccupe, c'est que, s'il y a des départs à la retraite en masse dans le secteur privé, ça pourrait avoir des répercussions aussi sur le secteur public. Si, tout à coup, beaucoup de postes sont offerts aux gens qualifiés et expérimentés dans le secteur privé, il se peut que certains de nos fonctionnaires soient tentés par ces postes. Ça n'a pas été un problème très grave dans le passé, mais la chose est possible.

J'ai une théorie. Ma nouvelle théorie, c'est que les départs à la retraite en masse ne vont pas se faire au cours des prochaines années. J'ai discuté avec un certain nombre de fonctionnaires qui m'ont dit qu'ils avaient l'intention de prendre leur retraite au cours des deux années qui viennent, mais qu'ils ont maintenant décidé d'attendre jusqu'à quatre ans parce que leur portefeuille d'actions a perdu beaucoup de valeur. Ils vont attendre de voir si leur portefeuille ne va pas reprendre de la valeur, et ils vont continuer de travailler pour ajouter à ces fonds.

Cependant, si c'est bel et bien ce qui se passe, il y aura peut-être un départ à la retraite encore plus important au sein de la fonction publique, parce que, dès que ces gens verront la valeur de leur portefeuille revenir à la normale, ça va être le cas de leurs collègues aussi. Ce qui va se passer à ce moment-là me préoccupe, parce que les gens qui travaillent dans le secteur privé appartiennent au même groupe sur le plan démographique et sont dans la même situation. Ça va être intéressant, si quelqu'un envisage ce scénario.

**Mme Maria Barrados:** On travaille beaucoup là-dessus. En fait, il y a des fonctionnaires qui partent à la retraite en ce moment. Ce n'est pas comme si nous attendions que ça se passe. C'est en train de

se passer. Il y a eu des départs à la retraite l'an dernier, il y en a cette année, et nous atteindrons probablement un sommet en 2013. J'ai vu différentes prévisions, mais ça va être autour de 2013, alors que le sommet va être atteint plus tard dans le secteur privé.

Nous avons constaté que les fonctionnaires prennent leur retraite plus tôt que les gens qui travaillent dans le secteur privé. Ils partent à 57 ou à 59 ans, en raison des mesures d'incitation du régime de pensions de la fonction publique, qui est un régime très intéressant. Ils prennent leur retraite avant 60 ans, tandis que les gens qui travaillent dans le secteur privé continuent de travailler pendant plus longtemps.

**Le président:** Merci.

Je veux remercier M. Warkentin de nous avoir fait un compte rendu des recherches qu'il fait sans cesse pour essayer de trouver un point positif dans le contexte de la récession.

Madame Bourgeois, vous avez cinq minutes.

• (1235)

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Merci, monsieur le président.

Madame Barrados, vous avez la responsabilité de protéger l'intégrité du processus de dotation. Vous pouvez à l'occasion, je pense, selon le mandat que notre comité peut vous donner, procéder à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'efficacité du système de dotation. Actuellement, de plus en plus de firmes privées auxquelles on laisse la gestion de différents secteurs, qu'il s'agisse du secteur des achats ou celui du recrutement de personnel, comme c'est le cas ici... Je vous ai dit plus tôt que des articles faisaient état de 140 entreprises privées qui s'occupent de recruter du personnel. Cela constitue un coût énorme et il y a une augmentation constante. J'ai ici les caractéristiques de l'effectif de la fonction publique. Il y a un marché de services d'aide temporaire, un marché de services d'emplois occasionnels. Dans les deux cas, l'article 30 de la Loi sur la fonction publique, qui stipule que les nominations doivent être fondées sur le mérite, ne s'applique pas, ce qui veut dire qu'on n'est pas certain que ces gens sont habilités à occuper le poste qu'ils occupent; il n'y a pas nécessairement d'exigences en matière de langues officielles; une enquête de sécurité n'est pas nécessairement faite; et ces gens n'ont pas à prêter serment comme tout employé de la fonction publique doit le faire. Alors, ce sont quatre éléments qui ne s'appliquent pas en matière d'intégrité du processus de dotation, si je ne me trompe. C'est très grave.

Ensuite, je pense que des gens qui travaillent grâce aux marchés de services d'aide temporaire et d'emplois occasionnels sont pris dans un engrenage où non seulement ils n'ont plus de sécurité d'emploi mais, comme le disait mon collègue, il peut exister dans un secteur de travail, un climat de travail qui soit malsain ou encore, il se peut que l'embauche d'un travailleur temporaire provoque un climat de travail malsain. J'ai présenté un projet de loi, il y a quelques années, sur le harcèlement psychologique au travail. Je peux vous dire que dans plusieurs ministères, des situations de ce genre se produisent parce que lorsqu'un employé arrive, il entre par la porte arrière, il occupe un poste pour lequel il n'est qualifié, on ne sait plus que faire pour s'en débarrasser et s'ensuivent des actions qui peuvent être inacceptables.

Finalement, madame Barrados, 80 p. 100 des emplois pour une période indéterminée sont, semble-t-il, comblés par des employés qui occupaient précédemment des emplois de durée déterminée. Encore là, cela ne correspond pas du tout à votre mission, votre vision, votre mandat. D'ailleurs, vous avez dit être très préoccupée. Vous trouvez que la situation est inquiétante, car il y a une « tendance de recrutement s'effectuant au moyen de la main-d'oeuvre temporaire. » On dit enfin que vous êtes « préoccupée par la forte tendance des ministères et des organismes à l'égard de l'embauche de personnel temporaire pour bâtir un effectif permanent. »

Monsieur le président, devant tous ces éléments, je voudrais déposer une motion à l'effet que le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires puisse demander à Mme Barrados de faire enquête, de faire une étude plus poussée des conséquences de tous ces éléments que j'ai mentionnés, de sorte qu'on puisse, premièrement, l'aider dans l'excellent travail qu'elle fait actuellement; deuxièmement, avoir un portrait clair de ce qui se passe dans la fonction publique fédérale; et troisièmement, examiner la question des coûts. Il en va 55 millions de dollars de plus au gouvernement canadien.

Merci, monsieur le président.

[Traduction]

**Le président:** Merci.

Quinze secondes de plus, et votre question prenait cinq minutes. Mme Barrados n'a pas à répondre. C'était clairement un préambule à la motion qu'elle va proposer au cours d'une autre réunion.

Merci de votre intervention.

Monsieur Martin, vous avez cinq minutes.

• (1240)

**M. Pat Martin:** Ça va aller, monsieur le président.

**Le président:** D'accord. Ça va me permettre de poser moi-même deux questions.

Quelqu'un a des questions du côté du gouvernement?

**M. Chris Warkentin:** Vous d'abord.

**Le président:** Sur la question de l'embauche de gens appartenant à une minorité visible, nous avons eu l'occasion d'examiner deux rapports distincts — trois, si on inclut celui de la Commission de la fonction publique. Le premier, c'est celui de l'Agence de la fonction publique du Canada, qu'a déposé récemment le président du Conseil du Trésor. Pour des raisons qui n'ont pas vraiment été expliquées, le rapport porte sur deux années. Autrement dit, le rapport de l'année précédente a été retardé, alors celui-ci porte sur deux années. Le rapport sur l'équité en emploi au sein de la fonction publique du Canada était celui de 2006-2007 et de 2007-2008.

Il y a un autre rapport, qui nous a été renvoyé, et qui vient du greffier du Conseil privé, Kevin Lynch. Nous en avons tous pris connaissance. Ce sont deux rapports obligatoires de par la loi, comme votre rapport annuel. Nous attendons donc maintenant trois rapports. Ce qui est bizarre, c'est que, pour ce qui est des chiffres sur les minorités visibles, les données ne correspondaient pas. Je ne suis absolument pas prêt à dire qu'il y a de la mauvaise foi là-dedans. Ce sont deux organisations différentes, peut-être trois, qui génèrent leurs données de manières différentes.

Cependant, les chiffres les plus importants que j'arrive à trouver, madame Barrados, sur cette question, viennent du rapport de Kevin Lynch, selon lequel, pour ce qui est de la question de la présence de minorités visibles, les chiffres sont de beaucoup inférieurs à la disponibilité sur le marché. Bon, d'après ce que vous

avez dit, le nombre de gens qui appartiennent à une minorité visible au sein de la fonction publique est sous-estimé, et ça réglerait peut-être le problème en partie. Il y a une autre série de données, à la page 24 de la version anglaise du même rapport, qui montrent un taux assez élevé d'embauches de gens appartenant à une minorité visible. Le taux est de 17,3 p. 100, comparativement à la disponibilité sur le marché, qui est de 12,4 p. 100. C'est un écart important.

Je ne comprends donc pas. Nous recevons des données de toutes parts. À qui le comité devrait-il s'adresser pour régler ce problème dans les données? Qui doit porter le chapeau, si les objectifs ne sont pas atteints?

Juste pour que les députés comprennent bien, ma circonscription est composée à 80 p. 100 de gens appartenant à une minorité visible. C'est vraiment quelque chose qui leur tient à coeur.

**Mme Maria Barrados:** Il y a une loi, la loi sur l'équité en emploi, qui attribue cette responsabilité. La responsabilité de l'embauche de membres des groupes visés par l'équité en emploi et de la détermination des obstacles et de leur suppression incombe à la Commission de la fonction publique. La responsabilité des autres programmes et mesures de soutien — les programmes de perfectionnement, les programmes de formation, en ce qui concerne le milieu de travail — incombe à l'employeur. C'était donc l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique, et maintenant, c'est la dirigeante principale des ressources humaines. Ce n'est pas une excellente réponse, mais la responsabilité est partagée.

Si vous me permettez d'essayer rapidement de répondre à la question concernant les chiffres...

**Le président:** Il va falloir que ce soit rapide.

**Mme Maria Barrados:** Je vais essayer d'aller vite.

Le rapport dont vous parlez et qui a été déposé porte sur les chiffres qui posent problème à mes yeux, et il s'agit des chiffres découlant du processus d'auto-identification, et je ne pense pas que ces chiffres soient très fiables. C'est donc entièrement fondé sur ces chiffres.

Le rapport du greffier contient les chiffres dont je parlais, ceux qui montrent un taux d'embauche plus élevé, mais ils présentent également les données sur la taille du groupe concerné en l'absence de tout autre chiffre. Comme je l'ai dit déjà, ce dont je m'aperçois maintenant, c'est que nous avons sous-estimé le nombre de nouveaux employés, mais je ne sais pas à quel point mon chiffre est bon par rapport à ce que...

• (1245)

**Le président:** D'accord. Vous avez très bien expliqué ça dans votre réponse à une question qui a été posée tout à l'heure. Ce que j'aimerais savoir, c'est à qui nous devons nous adresser pour régler la question à la fois du processus et de la reddition de comptes par rapport au résultat final. Est-ce que c'est à la dirigeante principale des ressources humaines, ou est-ce à vous, ou encore à un ministre du gouvernement?

**Mme Maria Barrados:** À nous deux. Et c'est à nous deux en raison de la loi. Vous devez vous adresser à la dirigeante principale des ressources humaines et au président du Conseil du Trésor.

**Le président:** D'accord, très bien. Voilà qui répond bien à ma question. Merci.

M. Warkentin veut poser une question.

**M. Chris Warkentin:** Merci d'être venus ici ce matin.

Nous allons probablement avoir d'autres questions à vous poser dans le cadre de notre étude, et je me demandais si vous aimeriez revenir témoigner.

J'aimerais consulter mes collègues du comité d'abord, mais je suis convaincu que le comité aimerait avoir des chiffres définitifs quant à l'escalade de la classification et à un certain nombre d'autres choses.

Je suis sûr que vous allez devoir travailler en consultation avec la dirigeante principale des ressources humaines maintenant qu'il y a un partage... D'après ce que j'ai compris, elle rendait compte au greffier, tandis que vous, vous nous rendez des comptes à nous, alors je ne suis pas certain de comprendre comment ça fonctionne. Je ne suis pas sûr que nous pouvons vous demander de participer à la collecte d'informations pour nous ou si c'est mieux que nous le lui demandions à elle.

Peut-être pourriez-vous nous orienter à cet égard. Je pense qu'il est clair que c'est vous qui êtes dépositaire de la mémoire institutionnelle. Votre organisation existe depuis beaucoup plus longtemps que la nouvelle organisation et les nouvelles responsabilités de la dirigeante principale des ressources humaines. Elle est très qualifiée, mais je ne sais pas si elle possède toute l'information que nous aimerions obtenir à l'heure actuelle.

Je ne sais pas si vous pouvez orienter le comité pour nous permettre d'obtenir des réponses par rapport à certaines des questions que nous allons examiner, je l'espère, dans les temps qui viennent.

**Mme Maria Barrados:** Je suis toujours heureuse de venir témoigner devant le comité. J'essaie de me rendre utile le plus possible, dans le cadre de mon mandat. Je suis une créature de la loi, qui dispose d'un pouvoir énorme, mais dans un domaine restreint.

**M. Chris Warkentin:** D'accord.

**Mme Maria Barrados:** Pour ce qui est de votre question sur la meilleure façon d'obtenir l'information, je pense que la meilleure façon, c'est probablement de nous la demander à toutes les deux. Si vous nous la demandez à toutes les deux, nous pouvons évidemment nous consulter.

En ce qui concerne la dirigeante principale des ressources humaines, comme elle fait partie du gouvernement, toute réponse qu'elle donnera à une question qui lui sera posée au Parlement passera pas un processus gouvernemental. Mes réponses passent par ma propre organisation.

J'essaie d'obtenir la meilleure information possible. Ainsi, si vous nous demandez l'information à toutes les deux, nous pouvons nous consulter, évidemment. Je prévoierais le comité si je sentais que je dépassais vraiment le cadre de mon mandat.

**M. Chris Warkentin:** Merci. Merci d'être venue.

**Le président:** D'accord. Eh bien, nous avons fait du bon travail.

Merci à nos témoins d'être venus. Vous êtes maintenant libres de vous retirer. Le comité va poursuivre la séance et s'occuper de questions liées à ses travaux.

Encore une fois, merci beaucoup.

Chers collègues...

**M. Paul Calandra (Oak Ridges—Markham, PCC):** Puis-je d'abord présenter ma motion? Est-ce que ça va?

**Le président:** Non, je pense que ça ne va pas. La présidence doit nous faire régler certaines choses. Mais je serai ravi d'entendre votre motion.

Chers collègues, des membres de notre personnel ont discuté de la possibilité que la dirigeante principale des ressources humaines

viene témoigner ici. Premièrement, elle vient d'être nommée à son poste. La question de sa nomination a été renvoyée au comité. Deuxièmement, certaines questions ont été soulevées au cours des séances précédentes qui semblent concerner les responsabilités de cette personne en particulier.

La réponse que nous avons obtenue, c'est qu'elle préférerait venir témoigner dans six mois. Je ne sais pas si mes collègues sont à l'aise avec ça. Peut-être que oui; je voulais simplement vous faire part de la situation.

Si mes collègues souhaitent que nous lui demandions de venir témoigner, que ce soit sur la question de sa nomination ou sur certaines des questions ayant trait aux ressources humaines, peut-être pourraient-ils le dire maintenant. Nous disposons de quelques instants pour régler cette question et quelques autres.

Madame Hall Findlay.

• (1250)

**Mme Martha Hall Findlay:** Pour ce qui est de sa nomination, ça n'a pas vraiment de sens d'attendre six mois. Pourquoi devrions-nous attendre six mois pour la rencontrer dans le but de discuter de sa nomination avec elle? Si elle veut se familiariser davantage avec son rôle pour pouvoir répondre aux questions sur les ressources humaines, c'est différent. Ce sont deux choses différentes.

**Le président:** D'accord.

**Mme Martha Hall Findlay:** Si nous avons l'intention de lui demander de venir témoigner au sujet de sa nomination, alors non, six mois ça n'a pas de sens. Même si ça nous laisse plus ou moins indifférents, je pense que, six mois, c'est tout de même trop long — elle devrait être en mesure de s'habituer avant ça —, mais il serait sensé de lui accorder un peu de temps.

**Le président:** Dans douze autres cas, la question de la nomination nous a été renvoyée, et nous n'avons demandé qu'à une seule personne de venir témoigner. Nous n'avons évidemment pas le temps d'entendre toutes les personnes nouvellement nommées à un poste. Je voulais simplement mentionner le fait qu'elle est l'une de ces personnes.

Monsieur Warkentin.

**M. Chris Warkentin:** La question de sa nomination ne m'intéresse pas. Je pense que nous sommes convaincus qu'elle est tout à fait qualifiée pour le poste. Pour l'instant, ce que je cherche, c'est de l'information qui fait partie de son mandat. Lorsqu'elle viendra témoigner, j'aimerais qu'elle soit bien préparée à répondre aux questions, alors je veux qu'elle vienne quand elle sera prête. Évidemment, si ça doit attendre à l'automne, le comité aura poursuivi ses travaux dans l'intervalle. Il lui appartiendra de décider si elle veut contribuer à nos travaux à ce moment-là.

Ce que je pense, c'est que nous voulons qu'elle soit tout à fait au courant des enjeux sur lesquels nous allons lui poser des questions au moment où elle viendra témoigner. Si ça signifie que nous devons attendre jusqu'à l'automne, je suis prêt à le faire. D'une façon ou d'une autre, nous allons poursuivre notre étude, et j'imagine que, à ce moment-là, elle va réagir à nos conclusions, plutôt que de nous aider à y arriver.

**Le président:** D'accord. Pour être juste, je veux dire que la dirigeante principale des ressources humaines n'est pas seulement une personne nouvellement nommée à un poste. En fait, c'est une nouvelle charge administrative, un amalgame d'autres fonctions, alors il ne s'agit pas seulement d'une nouvelle nomination. Il est clair que ça pourrait prendre du temps avant que tout fonctionne bien.



Je laisse les députés décider. S'ils sont d'accord sur le fait que nous devrions lui demander de venir témoigner au cours de l'été, qu'ils le disent.

L'autre point a trait à la séance de jeudi. Celle-ci portera sur les dépenses faites dans le cadre des mesures de stimulation. Il est prévu que ce sera une séance d'information, en fait, une séance de préparation à celle de mardi, après le congé de Pâques. J'ai même pensé que nous devrions tenir cette séance à huis clos, mais les deux témoins des ministères gouvernementaux ont dit qu'ils préféreraient que la séance soit publique. Je suppose que, s'ils doivent dire quoi que ce soit, aussi bien que ce soit public; ils ne veulent pas se retrouver dans une situation difficile. C'est ce qu'ils nous ont demandé, et si les députés veulent accéder à leur demande, c'est très bien.

D'une manière ou d'une autre, nous allons tenir cette séance. Il y a une chose que j'aimerais que les députés sachent bien: la séance devrait être vue comme une séance d'information, et non comme l'occasion d'aborder la question de la reddition de comptes par les témoins. Les questions de reddition de comptes pourront être abordées au cours de la séance suivante, c'est-à-dire le mardi après le congé, le cas échéant. J'aimerais que mes collègues promettent de traiter les témoins avec respect, comme d'habitude, du fait qu'ils viennent aider le comité à se préparer à la séance suivante, et que, si jamais ils ne peuvent pas immédiatement répondre à une question ou s'il y a un quelconque autre problème, que nous l'acceptons ou que nous en prenons note. Si nous leur posons des questions et qu'ils doivent y répondre au cours de la réunion suivante, nous pourrions aborder ces questions à ce moment-là pour ce qui est de la reddition de comptes.

Ai-je votre accord quant au fait que nous allons procéder de cette manière pendant la séance de jeudi?

Madame Bourgeois.

• (1255)

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Monsieur le président, je ne sais pas qui vient au comité jeudi prochain. Voulez-vous me le rappeler, s'il vous plaît?

[Traduction]

**Le président:** Je vais demander au greffier de la lire.

[Français]

**Le greffier du comité (M. Michel Marcotte):** Il y aura M. Simon Kennedy, du Bureau du Conseil privé, et M. Alistair Smith, du Secrétariat du Conseil du Trésor.

**Mme Diane Bourgeois:** Merci.

Je ne vois pas de problème à ce qu'on parle du plan de relance, sauf que la semaine passée, on en a parlé, et les trois témoins ne savaient pas quoi nous dire, ils n'avaient pas de réponses. Je ne voudrais pas qu'on perde notre temps.

Si on s'assure que ces gens pourront répondre à nos questions, ça me va. Je n'ai pas de temps à perdre à fouiller dans les chiffres et à trouver la petite bibite. On a beaucoup de travail à faire. Si des témoins ne savent pas quoi nous dire, ne les invitons pas.

[Traduction]

**Le président:** Eh bien, je sais que les témoins qui vont venir ici vont essayer de se rendre utiles. J'ai l'impression qu'il y a un important manque d'information, de la désinformation, même, dans le monde mystérieux de l'autorisation des dépenses gouvernementales et de la façon dont cela se passe. Non seulement c'est vrai en

général, mais, dans le cas qui nous intéresse, le processus adopté est en grande partie sans précédent. Mais il est conforme aux règles, et ainsi de suite, et j'ai pensé qu'il serait utile aux députés de se familiariser avec tout ça avant la séance que nous tiendrons au retour du congé. Si les députés sont d'un autre avis, qu'ils m'en fassent part.

Sinon, nous allons procéder comme si la séance avait pu se tenir à huis clos — et ce sera peut-être le cas. N'oubliez pas que la décision de tenir la séance à huis clos ou non nous appartient; ce ne sont pas les témoins qui décident. Dans ce cas-ci, ils nous ont demandé une séance publique, et si les députés sont d'accord, c'est ainsi que nous allons procéder. Est-ce que ça vous va?

Soit dit en passant, je vais essayer, comme président du comité, de faire en sorte que la séance s'inscrive dans un contexte d'information.

Il y a aussi une motion proposée par M. Calandra, qui souhaite que, lorsque nous nous occuperons des questions d'approvisionnement au cours des prochaines séances — il va y en avoir trois — que le comité invite l'Association canadienne de la technologie de l'information le 23 avril. Chers collègues, j'aimerais mieux ne pas choisir la date tout de suite, mais je suis prêt à accepter que nous demandions de venir témoigner à ce groupe de l'industrie, l'ACTI, à l'occasion de l'une de ces trois séances, dans le cadre approprié.

Si ça vous va, monsieur Calandra, nous allons demander à l'ACTI de venir témoigner à une date qui conviendra. Est-ce que ça vous va?

**M. Paul Calandra:** Ça me va.

**Le président:** Il n'est donc pas nécessaire de présenter officiellement...

Monsieur Martin.

**M. Pat Martin:** Je me demandais simplement combien de temps nous avons accordé à l'ACTI au cours de la session parlementaire précédente.

**Le président:** Je ne sais pas.

**M. Pat Martin:** Ces gens-là sont-ils des habitués de l'endroit?

**Le président:** Non, mais il semble que l'une des choses qu'ils soutiennent, c'est que d'autres témoins ont eu beaucoup de temps à l'occasion de séances antérieures, et ils aimeraient avoir l'occasion de remettre ces témoignages en contexte, selon leur point de vue.

**M. Paul Calandra:** Ils attendent depuis longtemps, monsieur le président, alors s'il est possible de les faire passer en premier, ce serait très apprécié de ma part.

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

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Si c'est pour voir le plan, nous sommes prêts à les recevoir.

[Traduction]

**Le président:** Si les députés sont d'accord, ce sera fait à la première occasion. Nous sommes bien bons.

Nous passons maintenant au dernier point: je pense que Mme Bourgeois allait présenter une motion. Cette motion est peut-être écrite, mais, à mon avis, c'est une nouvelle motion, alors elle devrait faire l'objet d'un avis. Il s'agit en fait de recommander aux membres du comité d'entreprendre des travaux, une étude. Je pense qu'il serait indiqué que Mme Bourgeois la distribue et en discute avec les membres du comité.

J'ai peut-être mal compris. Elle demandait à Mme Barrados d'entreprendre une étude.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Nous pouvons demander à Mme Barrados de faire une étude. Compte tenu de tout ce que j'ai exprimé, je pense que ce serait important. Ça rejoint les préoccupations de madame et celles de M. Warkentin. On pourrait avoir un portrait fidèle de la situation.

Au fond, c'est un rapport qu'elle peut déposer à notre comité. Par la suite, nous pourrions faire des propositions au gouvernement. Je l'ai fait sur-le-champ et j'en suis désolée, mais je ne pensais pas que ça prendrait de telles proportions. Quand j'ai vu que presque tout le monde allait dans la même direction au sujet du personnel, c'est à ce moment que j'ai pensé faire la proposition.

• (1300)

[Traduction]

**Le président:** Voyons voir comment nous pouvons régler cela. En fait, un comité ne peut pas forcer quelqu'un d'autre à faire un travail ou une étude pour lui. Nous pouvons demander aux gens de venir témoigner et nous pouvons leur demander de l'information. Mme Barrados a très bien joué son rôle de témoin et elle était tout à fait disposée à collaborer. Peut-être devrions-nous collaborer un peu plus avec elle sur ce qui pourrait se faire, et nous pourrions en parler ensemble ou en reparler à l'occasion d'une autre séance, si les députés sont d'accord.

Vos suggestions sont excellentes. Je pense que nous devrions consulter un peu les gens de la Commission de la fonction publique avant d'officialiser ça.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Elle nous a dit qu'elle le voulait. Vous pouvez vérifier dans les « bleus » du comité d'aujourd'hui. Elle nous a ouvert la porte. C'est pour cette raison que j'en ai parlé. Je vais reformuler ma recommandation et je l'enverrai à notre greffier. D'accord?

[Traduction]

**Le président:** Très bien, et aussi avec les consultations auprès de la Commission de la fonction publique, simplement pour nous assurer d'être sur la même longueur d'onde.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Oui.

[Traduction]

**Le président:** Très bien.

Chers collègues, je pense que nous avons abordé tous les points à l'ordre du jour.

Merci beaucoup.

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.**